

Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Universidad Externado de Colombia

Proyecto de grado

Plan de negocios para vender bebidas saludables a través de un carro de comidas en

Bogotá: Smoosh



Autor:

María Camila García Bedoya

Director:

Edgar Ramiro Villamizar.

Bogotá, 9 de febrero de 2019

Tabla de contenido

Introducción.....	4
Objetivos.....	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Metodología.....	6
Marco de referencia	8
Marco teórico	8
Marco conceptual.....	11
1. Contextualización	14
1.1. Descripción y delimitación del tema.....	14
1.2 Negocio de los carros de comida o food trucks en Bogotá.....	17
1.3 Marco legal	20
1.4. Competencia.....	23
2. Plan de mercadeo y caracterización del mercado meta.....	33
2.1 Investigación de mercados	34
2.2 Definición del mercado meta.....	48
2.3 Marketing mix.....	51
3. Aspectos organizacionales y descripción de procesos.	54
3.1. Aspectos organizacionales	54
3.1.1. Misión y visión.....	54
3.1.2. Objetivos.....	56
3.1.3. Valores.....	56
3.1.4. Perfil organizacional.....	57
3.2. Descripción de procesos.....	68
3.3 Estructura de la sociedad.....	90
3.4 Obligaciones y deberes tributarias	93
4. Análisis administrativo y financiero.	96
4.1. Recursos requeridos.....	96
4.2 Productos a vender.	99
4.3. Proveedores materia prima.....	105
4.5. Adquisición de activos: tipo, valor y depreciación.....	110
4.6. Presupuesto en gastos administrativos.	114
4.7. Valor inicial del proyecto.	119
4.8. Fuentes de financiación.	120
4.9. Comportamiento de las ventas durante el primer año: costos y compras.....	121
4.10. Estados financieros.	126
4.10.1 Estado de Resultados: primer año y proyección a cinco años.....	126
4.10.2 Estado de Situación Financiera: año cero, primer año y proyección a cinco años....	131
4.10.3. Flujo de Caja: primer año y proyección.....	138
4.10.4. Indicadores financieros	141
5. Modelo Canvas.....	143

6. Consideraciones finales	149
6. Referencias.....	151
7. Figuras	165

Introducción

El presente proyecto es un plan de negocios para la venta de batidos o *smoothies* funcionales hechos de frutas naturales que le brinde a sus clientes un snack rápido y saludable, todo esto a través de un food truck en la ciudad de Bogotá. Esta idea surgió a raíz de las observaciones en campo acerca de los nuevos hábitos alimenticios que los bogotanos están adquiriendo para tener mejor salud y estar en mejor forma, entre otros. Por otro lado, hacerlo a través de un food truck nació por su facilidad de movilizarse a diferentes puntos estratégicos y por ser una tendencia, que hasta el momento, está ganando popularidad en la ciudad.

Para evaluar la viabilidad de esta idea, es importante hacer un trabajo de investigación para identificar y profundizar en las variables, tanto internas como externas, que influyen en la creación del negocio pensado. Es por esto anterior que este documento se dividirá en cuatro capítulos, y cada uno responderá a las siguientes características: el entorno empresarial de Bogotá, el comportamiento del mercado, los procesos necesarios operar el negocio, la estructura organizacional y los cálculos financieros para evaluar su rentabilidad.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar, entender y analizar un plan de negocios para la creación de una empresa que se dedique a vender bebidas saludables y funcionales de frutas naturales a través de un carro de comidas en Bogotá.

Objetivos específicos

- Evaluar el entorno empresarial de Bogotá para desarrollar el negocio.
- Diseñar un plan de mercadeo y caracterizar el mercado meta.
- Diseñar procesos para el adecuado manejo de la materia prima.
- Definir la estructura organizacional y operacional del negocio.
- Calcular la rentabilidad del plan de negocio.

Metodología

Para el presente proyecto de grado la forma de investigación que se va a llevar a cabo es la aplicada, ya que se trabajará con problemas, circunstancias y características concretas sin el posterior desarrollo de teorías que describan la problemática (Rodríguez, 2005). El alcance es identificar y describir cuáles son las variables del entorno que determinan la viabilidad del proyecto: el contexto económico, el comportamiento del mercado y el análisis financiero, entre otras variables.

Lo anterior se logrará aplicando un modelo mixto, es decir, cuali-cuantitativo; cuantitativo porque la información que se recopile se somete a una medición numérica con el fin de determinar características comunes de una población, tales como las que definen un mercado meta. Cualitativo porque se estudian casos o hechos a través de la descripción y de la observación, tales como el análisis los competidores directos, la selección de puntos estratégicos de venta y el estado legal de los carros de comida en Bogotá, entre otros (Gómez, 2006).

En cuanto al método, se tendrán en cuenta tanto el deductivo como el inductivo. Deductivo porque se partirá de lo general a lo particular, como es el caso de describir la situación legal y económica de los carros de comidas de Bogotá; inductivo porque se parte de lo particular a lo general, como es el caso de las características del mercado meta que se obtendrán a partir de 60 encuestas, en donde particularidades como el género, la edad o los ingresos permiten caracterizar un mercado más grande (Bernal, 2006).

Adicional a lo anterior, es importante revisar una metodología paralela, que por lo general, es aplicada para los proyectos de negocio: el modelo de negocios Canvas propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, el cual resalta la importancia de los factores que inciden en el funcionamiento de una empresa: los socios, las actividades clave, los recursos necesarios,

los clientes , la oferta – propuesta de valor –, la infraestructura y los aspectos financieros (Garzozzi et. Al, 2014). Cada uno de estos factores se verán plasmados a lo largo del presente proyecto.

Marco de referencia

Marco teórico

En el presente apartado se busca establecer las bases teóricas que influyen en la elaboración de un plan de negocios, el cual se considera como una guía o una herramienta para recopilar la mayor cantidad de información acerca de una idea de emprendimiento para evaluar su viabilidad (Varela, 2001, p.166). La estructura de esta herramienta varía dependiendo del autor con el que se trabaje, y para fines de esta investigación se revisaron las teorías de: DeThomas y Gensing , Ford y Bornstein, Sutton , Fullen y Podmoroff , Abrams y Buendía (citados en “Plan de Negocios: revisión literatura”, s.f., p. 1, párr.2).

La teoría que se consideró más apropiada para este proyecto es la de Buendía, quien estableció en el 2005 que para estructurar un plan de negocios exitoso se deben tener en cuenta en cuenta las posiciones de Kenneth Andrews, Philip Selznick y Michael Porter. Cada uno de ellos proponen aspectos relacionados con la evaluación del contexto interno y externo de una organización: los proveedores, la competencia, los procesos, el sistema de mercadotecnia, los aspectos financieros, entre otros (citado en “Plan de Negocios: revisión literatura”, s.f., pp. 7-15).

Kenneth Andrews (1970), junto con Philip Selznick, sostienen que un empresario toma decisiones y diseña estrategias en un contexto donde predomina la incertidumbre. Es por esto que es importante que el emprendedor analice las variables externas –oportunidades y amenazas– y las variables internas –fortalezas y debilidades– para advertir si su futura organización aprovechará las oportunidades y enfrentará las amenazas de su entorno (citado en Agrupación Estudiantil Causa, 2013).

Lo anterior puede complementar con una de las teorías que más se aplica en el campo científico: la teoría general de sistemas de Ludwing von Bertalanffy. Este científico afirma que ninguna organización puede funcionar como una unidad separada del contexto que la rodea, ya que todos los elementos en ese contexto son interdependientes e interactivos (citado en Johansen, 1982, p.13).

Por último, la última teoría que Buendía trata es la de las cinco fuerzas de Michael Porter, por medio de las cuales se busca analizar que tan competitiva es una organización frente a su mercado. Las variables a evaluar son los competidores actuales y futuros, el poder de negociación con los proveedores y los posibles productos sustitutos en el mercado (citado en “Plan de Negocios: revisión literatura”, s.f., p.9).

Ahora bien, haciendo énfasis en los aspectos internos de una organización propuestos por Andrews y Selznick, se pueden traer a colación otros autores: Stephen Robbins (1996) y Richard Daft (2001) y Henry Fayol (1916). Los dos primeros afirman que una organización es una entidad social conformada por más de dos personas que trabajan por un objetivo común (citado en Fonseca y Romero, 2005) y su gestión debe tener en cuenta las cinco tareas propuestas por Henry Fayol en su libro *“Industrial and General Administration”* : planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar (citado en Sisto, 2012).

En conclusión, la teoría de Buendía, para fines del presente proyecto, sirvió para evidenciar los elementos a evaluar para determinar la viabilidad de la idea de negocio: el diagnóstico del entorno interno y externo del negocio, la importancia en la selección de proveedores, la identificación de los competidores, el diseño de los procesos internos para hacerlos más efectivos, la elaboración de un plan de mercadeo y un estimado de la situación financiera.

Por otro lado, a lo largo del plan de negocios se van a ver reflejadas las variables propuestas por Richard Daft, Stephen Robbins y Henry Fayol: la importancia de establecer una estructura organizacional, las responsabilidades que tiene un gerente y los elementos que debe tener en cuenta para gestionar una organización – planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar –.

Marco conceptual

Teniendo en cuenta la estructura propuesta por Buendía y las teorías relacionadas con el funcionamiento y estructura de una organización, es necesario comprender los siguientes conceptos: emprendimiento, innovación, plan de negocio, competitividad y calidad—. Para diferentes naciones el acto de emprender es importante para su desarrollo económico, y es por esto que le dan especial atención a la formación de empresarios debido a que son estos los que generarán empleo, son innovadores, realizarán aportes sociales y son competitivos (Pereira et. Al, 2012). Por emprendimiento se entiende que es la acción de desarrollar un proyecto con el fin de buscar soluciones a una necesidad humana, ya sea con fines políticos, económicos y sociales, entre otros. El desarrollo de esta solución trae consigo incertidumbre, ya que no se sabe con anticipación cuáles serán los resultados (Formichella, 2004).

Luego de que el emprendedor haya tomado tenga la motivación y perciba que las condiciones de su entorno son positivas, procede a desarrollar un plan de negocio (Pereira et. Al, 2012). Este es una herramienta que le permite al empresario conseguir la mayor cantidad de información posible acerca del proyecto que desea desarrollar y así, poder evaluarlo, proyectarlo y establecer estrategias. La información que se recolecte debe facilitar el análisis del mercado, el análisis técnico (calidad, cantidad y costo), el administrativo, el legal y social, el económico, el financiero, los riesgos, para así evaluar la factibilidad del proyecto (Varela, 2001, p.166).

Considerando el hecho de que ser emprendedor es sinónimo de innovación, cabe mencionar que en América Latina se presenta una tendencia creciente a crear empresas, pero este crecimiento es lento y no sostenido, esto debido a la falta de innovación; “hay muchas empresas, pero poca innovación”. Las empresas con poca frecuencia lanzan nuevos productos, y cuando lo hacen, no es suficiente para inducir la productividad (Lederman, Messina, Pienknagura &

Rigolini, 2014, p.8).

El concepto de innovación ha sido trabajado por varios autores y todos coinciden en lo siguiente: se trata de un proceso constante que está estrechamente relacionado con la creatividad, la visión y el aprovechamiento de oportunidades; por un lado, Shumpeter manifiesta que la innovación es un proceso permanente por transformar procesos, recursos métodos, mercados estructuras y movimientos, por otro lado, Peter Drucker relaciona este concepto con la búsqueda de oportunidades ya existentes con el fin de modificarlas (citado en Varela, 2001).

Al concepto de competitividad se le ha dado especial atención debido a el fenómeno de globalización, que trae consigo la oportunidad de ingresar a nuevos mercados y competir con otras empresas; por lo tanto, su permanencia o éxito en estos depende de cómo las empresas o países aprovechan sus ventajas comparativas o recursos (Ristovska, 2013). Aquí vale la pena citar a Michael Porter, quien afirma que si un grupo de empresas son competitivas, la región en la que éstas se encuentran también lo será y le podrá brindar a sus habitantes . La competitividad de una empresa se define como la capacidad que tiene para enfrentar una serie de elementos que crean escenarios particulares, los cuales son expuestos por Porten en el Diamante de la Competitividad: los factores de la oferta, los factores de la demanda, los sectores de apoyo, la rivalidad entre las empresas y otros elementos como las oportunidades del entorno y la gestión gubernamental (citado en Cabrera, López & Méndez, 2011, pp. 13-15).

Ahora bien, un elemento importante de la innovación, y por consiguiente la competitividad, es el concepto de calidad. Según Mario Gutiérrez (1994, p.23), la calidad hace referencia al juicio de valor al que se someten las características de un producto o servicio; cuando este es positivo, quiere decir que se satisfizo las necesidades del consumidor y se pudieron haber excedido sus expectativas (citado en Vargas, 2007,p.44).

Los conceptos expuestos a lo largo de este apartado se verán reflejados en el primer, segundo y tercer capítulo de este proyecto. Para el primero se verá reflejada la situación actual del emprendimiento en Colombia y qué tan competitivos e innovadores son los alimentos saludables y los food trucks en el mercado . En el segundo, se darán a conocer las características de la demanda potencial, y en el tercer capítulo se hará énfasis en los procesos principales que se deben llevar a cabo para vender las bebidas saludables, teniendo siempre en cuenta los principios de calidad.

1. Contextualización

Retomando lo mencionado en el marco teórico, para la construcción de este primer capítulo se tendrá en cuenta la teoría propuesta por Kenneth Andrews y Philip Selznick, en la que se establece que un empresario está inmerso en un contexto donde predomina la incertidumbre (citado en Agrupación Estudiantil Causa, 2013). Para este proyecto el contexto sería: las tendencias de consumo, la situación de los carros de comida en Bogotá, la realidad política y económica de los empresarios bogotanos, el marco legal de la actividad y el comportamiento de la competencia.

1.1. Descripción y delimitación del tema

De acuerdo con un estudio realizado por Global Nielsen en el 2016, el número de colombianos que adoptan nuevos hábitos alimenticios ha ido creciendo, ya sea por salud, por convicción personal y/o por interés en mantener una vida más sana (citado en Bitar, “La nueva dieta”, 2016). Los productos que se buscan no solo deben ser bajos en azúcar, grasas y calorías, sino que también satisfagan necesidades relacionadas con el bienestar, como por ejemplo el mejoramiento de las condiciones digestivas, el aumento de energía, entre otros (*Passport*, abril 2015, p.4).

Frente a lo anterior, diferentes compañías de la industria de los alimentos están diversificando su portafolio de ventas y han lanzado al mercado productos con menos grasa, con menos azúcar y sin gluten (citado en “El Millonario Negocio”, 28 de abril de 2016). A estas compañías se les han unido multinacionales – como Cosechas y Freshii- , cadenas de restaurantes – como Crepes and Waffles- y nuevos empresarios que ahora ven a este nicho como una apuesta de negocio rentable (López, 2015). De acuerdo con César Caicedo, presidente

de Colombina, el mercado representa el 20% de lo que se vende en el país y cuenta con un potencial de crecimiento del 10% anual (citado en Lozano, 11 de septiembre de 2016).

Según otro estudio de Global de Nielsen en el 2014, dentro del mercado de alimentos saludables las bebidas contaron con un porcentaje de penetración más alto (Nielsen, 21 de junio). Dentro de esa categoría, se pueden encontrar los jugos hechos a base de frutas 100% naturales, los cuales a finales de ese año presentaron un crecimiento de consumo del 66% (*Passport*, febrero 2015, pp.1-2). Dos años después, esta misma categoría tuvo un crecimiento del 10%, representando el porcentaje más elevado si se compara con otras categorías de alimentos (“ Así crece el negocio”, 8 de mayo de 2017). Trayendo a colación lo propuesto por Andrews y Selznick, el comportamiento actual de mercado en temas de productos saludables, representa una **oportunidad**.

En la actualidad, a los jugos naturales se les ha ido adicionando más ingredientes, tales como leche, frutos secos y helado, entre otros, dejando como producto final una bebida fría y espesa llamada *smoothie* (“Smoothies, batidos cremosos”, 22 de agosto de 2014). Su consumo inició siendo popular en California, Estados Unidos, desde los años 60’s. Esta popularidad pudo verse reflejada en las 200 tiendas que abrieron desde hace 18 años aproximadamente y en los 1,100 millones de dólares en ventas, cifras que crecieron drásticamente para el 2012: más de 6000 locales y ventas de hasta dos billones de dólares (*Smoothie Statistics*,2012).

Para el caso colombiano, a diferencia del estadounidense, la popularidad de los *smoothies* empezó desde hace aproximadamente cinco años, especialmente en las regiones de Antioquia, Cundinamarca y del Valle del Cauca. Esto anterior gracias a los nuevos hábitos alimenticios de los colombianos mencionados a inicios de este apartado y a la entrada de *juice bars* como Cosechas y Bawana (Londoño, 4 de octubre de 2016). El consumo de estas bebidas creció tanto

que, un año después, Colombia se posicionó como el primer país en Latinoamérica en el consumo de bebidas funcionales con mayor frecuencia, seguido por Chile, Brasil, México y Puerto Rico (“Crece consumo”, 2014). Trayendo a colación lo propuesto por Andrews y Selznick, el comportamiento actual de mercado en temas de productos saludables, representa una **oportunidad.**

Frente a esta tendencia creciente de los colombianos en consumir bebidas saludables y funcionales, el presente plan de negocios busca responder parcialmente aquellas necesidades a través de la venta de *smoothies* hechos a base de frutas en un restaurante móvil o carro de comidas en la ciudad de Bogotá.

1.2 Negocio de los carros de comida o food trucks en Bogotá

El modelo de negocio de los carros de comida o food trucks nace en Texas, Estados Unidos durante los años 60, cuando un soldado del ejército norteamericano, Charles Goodnight, decide transformar un camión de guerra en una especie de “restaurante” para aquellos vaqueros que iban de paso; en ese entonces se les conocía como Chuckwagons (“El auge de”, 2014). A lo largo de los años, este modelo de negocio empezó a ganar tanta popularidad que para el 2011 cerca de tres millos de carros se encontraban operando en el territorio estadounidense, con ingresos netos de aproximadamente 630 millones de dólares americanos, de los cuales 450 se generaron en la ciudad de Nueva York (Entrepreneur Press, 2011, p.3).

Para el caso colombiano, este modelo de negocio empezó a tener popularidad a inicios del año 2000, cuando un chef en Bogotá, Humberto Medina, decidió crear el primer food truck en la ciudad: Wraps Bogotá (“Humberto Medina, Asociación”,s.f.). El éxito del concepto del carro de comidas fue tan notable que para el 2016 ya se reconocían cerca de 200 locales rodando por las calles de la capital (“Food Trucks: un negocio”, 8 de marzo de 2017). Esta popularidad, teniendo en cuenta lo propuesto por Andrews y Selznick en el marco teórico, representa una **oportunidad** para desarrollar el negocio.

Es importante resaltar que la gran mayoría de food trucks se encuentran representados por un gremio llamado la Asociación de Food Trucks en Bogotá, la cual fue creada en el 2013 y de acuerdo con su página principal de Facebook, su funciones principales son: asegurar que los productos que se vendan sean de calidad, crear una estrategia de marketing en la ciudad de Bogotá para que se den a conocer los negocios, presionar para que se regule la actividad y generar nuevos espacios para que los socios puedan vender sus productos: eventos, parqueaderos, en fin.

En cuanto a las ventas registradas, según el dueño de un food truck, Luis Galvis, los ingresos de estos negocios aumentaron en casi 120%, reuniendo alrededor de 1.200 millones de pesos en utilidad por mes (citado en Vega, 24 de febrero de 2017). Cabe resaltar que los ingresos de cada food truck varían dependiendo de sus productos.

Parte del crecimiento en cantidad y en ventas de estos restaurantes móviles no solo se debe a la idea de poder desplazarlos a conveniencia, sino a la baja inversión inicial y tiempo para producirlos ; a diferencia de los locales, los costos para la adecuación interna son menores hasta en un 66,7% (“Comida al paso”, 2015, p.23). Según Andrés Restrepo, directivo de una de las empresas que fabrican cocinas industriales, Grupo Industria Zingal, la adecuación puede costar entre 30 a 100 millones de pesos dependiendo de las necesidades del negocio y su fabricación dura aproximadamente tres meses (citado en “Food Trucks: un negocio”, 8 de marzo de 2017).

Ahora bien, las ventas estos negocios se generan en dos escenarios: los eventos con gran afluencia de asistentes – como los mencionados en el párrafo anterior - donde obtienen cerca del 60% de sus ingresos totales, y en los parqueaderos u otras zonas privadas de la ciudad (“Crecen ventas”, 2014, párr.7). Los eventos de gran magnitud en los que se les ha visto participar desde el año 2014 son: el *Oktoberfest* de Club Colombia , el cual tuvo lugar en el Parque del Chicó durante los días 20, 21 y 22 de septiembre de 2014, en el que por experiencia personal, se divisaron aproximadamente cinco carros de comida; el *Food Truck Fest* en el J.W Marriott Bogotá, durante el mes de septiembre de 2015, y en la Cumbre Mundial de Premios Nobel de Paz, el cual se llevó a cabo del 2 de febrero al 4 de febrero.

Si bien Bogotá fue la ciudad pionera en el surgimiento y en la consolidación de los Food Trucks en Colombia, es importante resaltar cuál es la situación actual en otras grandes ciudades, como Barranquilla, Medellín y Cali. Respecto de la primera, la tendencia de los carros de

comidas inició hace aproximadamente cuatro años y en la actualidad existen aproximadamente 90 de estos, los cuales se encuentran distribuidos en plazoletas especialmente asignadas para sus ventas. Los diferentes dueños de estos negocios llegaron a un acuerdo de tener 14 carros en cada plazoleta y de tener variedad de productos para reducir la competencia (“Los “Food Trucks” de Barranquilla”, 11 de diciembre de 2016).

Para el caso de Medellín, aún no es claro la cantidad de food trucks que operan en la ciudad, sin embargo, existen dos factores que incentivan a los empresarios a adoptar este modelo de negocio: la actividad está regulada y existe un respaldo de la alcaldía local. Según el gerente comercial de la Asociación Bogotana de Food Trucks, se contó con el apoyo de las asociaciones de Brasil durante el proceso de regulación de esta actividad (“Food Trucks: un negocio”, 8 de marzo de 2017).

Por último, en la ciudad de Cali, estos negocios móviles empezaron a ganar popularidad desde el 2016; los habitantes los clasifican como innovadoras propuestas que crean espacios para compartir con amigos, con las mascotas y con la familia una gran variedad de oferta: postres, comida oriental, jugos, cocteles, entre otros. A inicios del 2017 se reconocieron cerca de 70 food trucks distribuidos en los principales parques de la ciudad (Collazos, enero 13 de 2017).

1.3 Marco legal

La nueva modalidad de venta de comida a través de food trucks o carros de comidas tiene una limitación de carácter normativo: aún no se ha regulado su actividad en Bogotá y en otras ciudades del país (Castillo, comunicación oral, 6 de agosto de 2014). Como consecuencia, no hay espacios legalmente definidos para que estos puedan establecerse y vender sus productos, afectando su principal atributo : la movilidad (Vega, 24 de febrero de 2017).

Hoy en día, es común que se generen conflictos con la policía metropolitana, taxis e incluso residentes por cuestiones de invasión del espacio público, especialmente durante horas pico (Defelipe, 9 de julio de 2015). Aquellos carros de comida pertenecientes a La Asociación Colombiana de *Food Trucks*, afirman que pueden demostrar que llevan a cabo sus actividades comerciales respetando la ley y las normas de sanidad correspondientes, asimismo, están dispuestos a pagar derechos por la utilización del espacio público al Distrito (“Crecen ventas”, 2014).

Las normas de sanidad anteriormente mencionadas son las mismas aplicadas por los restaurantes, las cuales están expresadas en el Decreto 3075 de 1997 del Ministerio de Protección Social. Asimismo se debe tener en cuenta la Resolución número 604 de 1993, cuyo objetivo es regular las condiciones de venta de alimentos en las vías públicas.

En este decreto se dan a conocer una serie de definiciones relacionados con los alimentos y su estado, las condiciones básicas de higiene para la manipulación de alimentos – estado de las instalaciones, el manejo de los residuos, los equipos, el personal, entre otros-, el control de la calidad en los procesos, el diseño de un Plan de Saneamiento - se establecen los pasos a seguir para evitar la contaminación en los alimentos-, el almacenamiento, la distribución, el transporte y la obligación de obtener un registro sanitario. Lo anterior se puede complementar con la Norma

sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines – Resolución ministerial No 363-2005/MINSA- , en la cual se especifican los procesos que se deben llevar a cabo durante el servicio para no afectar la calidad de los alimentos.

De igual manera, además del Decreto 3075 de 1997, en la página oficial de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica – Acodres- se puede encontrar un apartado en el que se da a conocer las Normas Técnicas Sectoriales (NTS) de la Unidad sectorial de normalización de la industria gastronómica (USNA). Estas normas van de la 001 hasta la 011 y tratan los siguientes temas respectivamente: la preparación de alimentos según el orden de producción, el servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con los estándares técnicos, el control en el manejo de materia prima bajo criterios de calidad, manejo de recursos, coordinación de a producción de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, infraestructura básica, manipulación de alimentos, categorización de restaurantes, seguridad industrial, comida rápida y las buenas prácticas de servicio.

Hasta el año 2016, el Congreso de Colombia presentó un proyecto de ley mediante el cual se regularía la actividad de los *food trucks* en todo el territorio nacional. El nombre de esta iniciativa es Proyecto de Ley 23 de 2016 Senado. La propuesta presentada tiene como tres enfoques principales: las condiciones de salubridad , la ubicación en los espacios públicos y los permisos necesarios para el funcionamiento de estos negocios.

En cuanto al primer enfoque, el carro de comidas deberá estar equipado con forraje de acero inoxidable, tanque de desagüe y superficies de materiales de fácil limpieza, entre otros. El equipo de trabajo deberá tomar un curso de manipulación de comida y deberá vestir con las prendas adecuadas –delantal, gorro, guantes-. Respecto del segundo enfoque, en la ley se le asignará a las autoridades de cada ciudad la tarea de determinar los lugares óptimos (bahías,

parques, aceras) en donde los carros puedan operar. En cuanto al tercero, la autoridad designada para controlar la operación de los *food trucks* tendrá que otorgar certificados de funcionamiento y deberá revisarlos cada seis meses para su respectiva actualización.

De acuerdo con la página oficial de “ Congreso Visible”, este proyecto de ley se archivó el 13 de junio de 2017.(“Por medio del cual se implementa”, s.f.). De acuerdo con Laura Cortés, abogada de la Universidad de Los Andes, un proyecto de ley se archiva cuando no se abre a debate ni en la Cámara de Representantes ni en el Senado. Lo anterior no quiere decir que no se pueda volver a presentar un proyecto de ley con los mismos fines (comunicación personal, 7 de mayo de 2018). Esto anterior significa que los food trucks que hoy en día están operando, deben seguir las normas de sanidad mencionadas en el primer párrafo de este apartado. Mientras no se defina su regulación dentro del Congreso de Colombia, retomando lo propuesto por Andrews y Selznick, esta situación representa una **amenaza** para el buen funcionamiento de los *food trucks*.

1.4. Competencia.

Una de las variables propuestas por Michael Porter para medir qué tan competitiva es una organización en un mercado, es evaluando la demás oferta— tanto actual como futura- (citado en “Plan de Negocios: revisión literatura”, s.f., p.9). Su intensidad varía dependiendo de tres variables principales : el precio, la variedad en la oferta y las barreras de entrada (Competencias del mercado, 2015). Aplicando lo anterior a la presente idea de negocio , la competencia se podría evaluar desde tres frentes: analizando la oferta de los demás food trucks en la ciudad, revisando los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas y reconociendo los establecimientos gastronómicos ubicados en la zona de interés - el área que queda entre la calle 95, la calle 93, la carrera 11 y la carrera 15-.

En cuanto al primer frente, como bien se mencionó en el apartado 1.2, existen cerca de 200 food trucks rodando por la ciudad. Según Lure Bogotá, reconocida guía turística de lujo con más de 1’200 de lectores, recomienda a sus seguidores la comida de los siguientes establecimientos: Frank Food Truck –hamburguesas-, La Ratonera – quesos-, Mullen’s Homemade Salchichas Gourmet, Bacon Street – hamburguesas- y La Rueda – sánduches- (“Top 5 Food Trucks”, s.f.). Analizando la oferta de cada negocio, ninguno prepara bebidas saludables hechas a base de frutas, por lo tanto no deberían representar una amenaza, todo lo contrario, ayudan a que los clientes tengan oferta variada para escoger.

No obstante, lo anterior no significa que no existan otros Food Trucks que vendan batidos saludables de frutas; revisando las redes sociales utilizando el *hashtag* smoothies y/o buscando en Google por palabras clave – Smoothies + Food Trucks + Bogotá-, se encontraron negocios como: Tropicales, Yogi Juice, ZumoMix, entre otros. Es necesario traer a colación uno

de los conceptos incluidos dentro del marco teórico: la cooportunidad. A pesar de que se esté compitiendo con productos similares, se pueden generar alianzas para que haya varios “ganadores” y no solo uno, lo cual se puede lograr estableciendo zonas geográficas diferentes, horarios diferentes, productos diferentes en su composición, entre otros (citado en *BusinessNews Publishing*, 2013).

Respecto del segundo frente, de acuerdo con los resultados de las encuestas – siguiente capítulo-, la mayoría de personas prefiere obtener sus batidos en locales especializados en su preparación, dentro de los cuales sobresalió Cosechas. Con una trayectoria de cinco años en el mercado colombiano, esta franquicia chilena ha logrado abrir más de 500 locales en todo el territorio nacional, concentrados en su mayoría en Bogotá- región. Su variedad de productos y su fácil administración ha llevado a que el negocio sea un caso de éxito, facturando anualmente cerca de 110.000 millones de pesos colombianos (Londoño, 2016). Esto anterior lo convierte en un fuerte competidor directo.

Revisando el tercer frente, en un estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá se informa que la mayor cantidad de empresas creadas recientemente tienen como actividad la venta y producción de alimentos (“Bogotá – Región”, 2018). Lo anterior ha logrado posicionar a Bogotá como la capital con mayor variedad gastronómica del país y tercera en Latinoamérica (Clúster de Gastronomía de Bogotá, 2017).

Para la presente idea de negocio no es necesario abarcar todos los locales de la ciudad, sino aquellos que se encuentran en el área de interés (entre la calle 95, la calle 93, la carrera 11 y la carrera 15). Es por esto que se realizó un trabajo de campo a pie y los locales que se divisaron, cuya especialidad es la de preparar comida saludable, se muestran a continuación:

- Establecimientos gastronómicos de comida saludable ubicados en la Calle 95, entre la carrera 15 y la carrera 11:
 - Go Green – Think Fresh: dentro de su oferta se pueden encontrar ensaladas, tazones, paninis, quesadillas, postres, parfaits y jugos, entre otros. Según la carta, estos últimos están hechos de una sola fruta y su costo es de 4.000 cop (ver figura 1).
 - Flup! Frutería y Heladería: local sencillo que se especializa en la venta de ensaladas de fruta, sándwiches y jugos naturales. Al igual que Go Green, estos últimos están compuestos de una fruta y su precio varía entre los 3.000 a los 5.000 cop – dependiendo de si se desea con agua o con leche- (ver figura 2).
 - CheckIn: local de comida saludable que ofrece waps, bowls, ensaladas, parfaits, sándwiches y smoothies. En la carta se muestran cinco variedades cuyo valor es el mismo: 7.000 cop (ver figuras 3 y 4) .

- Establecimiento gastronómico de comida saludable ubicado en la Calle 93b:
 - Gokéla – Healthy, Fast, Fresh-: es un restaurante que ofrece productos saludables para comer, brinda asesoría para el diseño de planes alimenticios y ofrece servicios de catering. Dentro del menú principal se pueden encontrar bowls, sándwiches, ensaladas, wraps, desayunos, jugos y smoothies, entre otros. Para estos últimos, el restaurante ofrece cinco variedades a un precio de 9.900 cop cada uno (ver figuras 5 y 6).
- Establecimiento gastronómico de comida saludable ubicado en la Calle 93a:
 - Ziu Crepería: local gastronómico operado desde un *container* cuya oferta está compuesta principalmente por crepes rellenos. Como acompañamientos ofrece sopas naturales y cuatro opciones de batidos de fruta, cuyo precio varía entre los 3.000 y 7.000 cop (ver figura 7).
- Establecimiento gastronómico de comida saludable ubicado en la calle 93 con carrera 12:
 - Freshii: franquicia con una oferta gastronómica saludable compuesta por: ensaladas, wraps, bowls, burritos, desayunos, jugos y smoothies. Respecto de estos últimos, el restaurante ofrece once variedades de batidos entre los 7.000 y 8.000 cop, y tres planes de desintoxicación – de 46.000 cop a 233.000 cop-. (ver figura 8).
- Establecimiento gastronómico de comida saludable ubicado en el Parque de la 93ª con carrera 11:
 - Healthy Food Gourmet: restaurante enfocado en brindar productos frescos y saludables, desde ensaladas hasta una variedad de pescados. Dentro de

su extenso menú, se ve una sección destinada a smoothies: ocho variedades cuyo precio va de 9.000 a 10.900 cop, dependiendo de la base (ver figuras 9 y 10)

- Establecimiento gastronómico de comida saludable ubicado sobre la Carrera 15:
 - La Juicería: local especializado en comida saludable cuya oferta incluye sopas, ensaladas, extractos y batidos, cuyo precio de venta va desde los 4.000 a los 8.000 cop dependiendo del tamaño y de la mezcla (ver figura 11). Es importante señalar que el local de Cosechas queda fuera del área de interés – calle 97 con carrera 15-, lo cual le da al negocio la oportunidad de ofrecer el producto a una menor distancia y brindarle mayor comodidad a su nicho de mercado.

Teniendo en cuenta la primera fuerza propuesta por Michael Porter para analizar la competencia en un mercado determinado y los resultados mostrados en este apartado, se puede afirmar que la rivalidad es alta porque, según la figura presentada a continuación (12), hay una gran concentración de locales que ofrecen productos saludables – incluyendo smoothies- dentro del área de interés, todos dentro de un rango de precios similares (citado en Martin, 2017). Aquí es importante hacerle seguimiento constante a los precios de venta de los demás negocios y diseñar productos diferenciados. Esto, retomando lo expuesto por Andrews y Selznick, lo anterior representaría para el negocio una **amenaza**.

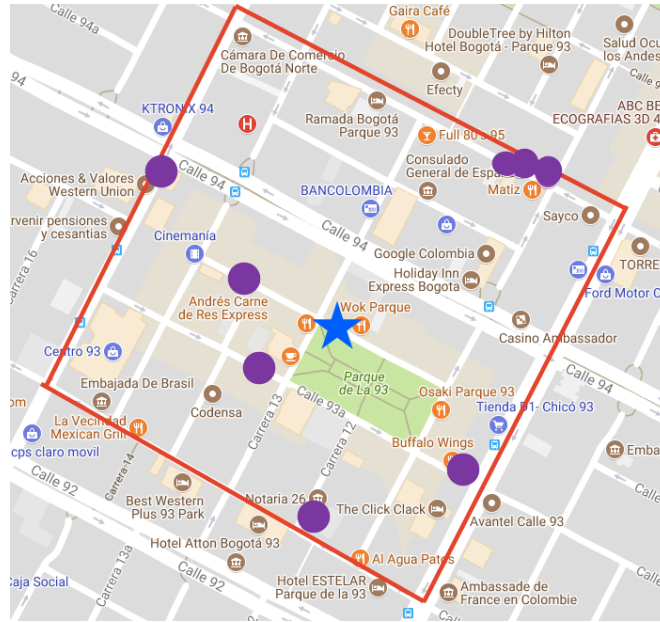


Figura 12. Distribución de la competencia en el área de interés para el negocio. Elaboración propia

1.5. Contexto empresarial a nivel distrital y nacional

Teniendo en cuenta lo expuesto en el marco teórico por Kenneth Andrews y Philip Selznick, un empresario está en un contexto donde predomina la incertidumbre, ya que existen factores – controlable y no controlables- que influyen en el acto de creación de empresa. En ese orden de ideas, es importante conocer el entorno empresarial que viven las pequeñas y medianas empresas en Bogotá, para evaluar la posibilidad de ejecutar el presente plan de negocios, así como la situación de los establecimientos gastronómicos. Para esto, se tomaran como referentes informes de resultados y reportes de entidades reconocidas por su conocimiento en el sector empresarial del país y de la ciudad, tales como la Cámara de Comercio de Bogotá, el Global Entrepreneurship Monitor Colombia y publicaciones de medios reconocidos.

Según un reporte de la Cámara de Comercio de Bogotá en enero de 2018, Bogotá sigue demostrando que es el epicentro de los negocios en el país. Con un crecimiento del 8% respecto del año anterior, en el 2017 se consolidaron y matricularon cerca de 60.000 empresas, cuya agrupación geográfica se encuentra distribuida de la siguiente manera: en la localidad de Suba (10%), Kennedy (8,7%), Engativá (8,3%), Usaquén (8%) y Chapinero con el 7,4% (“Bogotá – Región”, 2018).

Es importante resaltar que en la ciudad- región hay cada vez menos empresas grandes y más empresas pequeñas con servicios más especializados y con un máximo de 10 personas en planta. Esto anterior lo demuestran las siguientes cifras: cerca del 90% son microempresas, el 6,5% son medianas y el 0,7% son grandes empresas (“Bogotá –Región”, 2018).

En cuanto al sector, las empresas que prestan servicios se encuentran en la cabeza con un total de 362.193 unidades productivas matriculadas, seguidas de los establecimientos que se

clasifican como comerciales (49%) y por último están las de carácter industrial (14%). En el sector de servicios, es preciso señalar que la mayor cantidad de empresas tienen como actividad la venta y producción de alimentos (“Bogotá –Región”, 2018).

A pesar de las cifras positivas, es importante revisar el comportamiento empresarial de los colombianos en un estudio realizado por el *Global Entrepreneurship Monitor* en el 2016. En este, se muestra que Colombia es el tercer país en el mundo y el primero en Latinoamérica con el mayor porcentaje de población que desea dedicarse al emprendimiento (66%). No obstante, tan solo el 16% de esa población constituye su empresa porque superó el **miedo al fracaso**. Ahora bien, del porcentaje anterior, un poco más de la mitad representa la cantidad de empresas que sobreviven más de tres años (Varela et al., 2017, pp. 6-12) .

El por qué casi el 8 % de las empresas constituidas cierran tempranamente se debe a lo siguiente: el miedo al riesgo y a la innovación, los altos costos en infraestructura física, la competencia desleal, la falta de programas educativos acerca del emprendimiento, la escasez de información, las altas tasas de préstamo de los bancos, la falta de acompañamiento institucional, la actitud individualista de algunos empresarios, entre otros (Varela et al., 2017, p. 72).

Para caso concreto de los establecimientos gastronómicos, de acuerdo con Claudia Barreto, directora de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica [ACODRÉS], en el 2017 la operación de la mayoría se vio afectada por el incremento del IVA en tres puntos, lo cual elevó los costos de operación y como consecuencia, varios tuvieron que reducir sus espacios físicos, salir de centros comerciales e incluso cerrar sus puertas. En la tabla de a continuación (1) se muestra el comportamiento del IVA a lo largo de los años:

Tabla 1

Comportamiento del IVA desde 1983

<i>AÑO</i>	<i>1983</i>	<i>1990</i>	<i>1992</i>	<i>1996</i>	<i>2017</i>
<i>IVA</i> <i>(Moncayo,2016)</i>	10%	12%	14%	16%	19%

Nota: tabla elaborada con la información de Moncayo, 2016.

Según Mariano Arango, director de la Revista La Barra, el comportamiento de cierres y aperturas es normal en la industria gastronómica por el alto grado de competencia y por la saturación del mercado; el promedio actual de rentabilidad es del 8%. Otra problemática a resaltar son las altas tasas de informalidad, casi el 50% de los restaurantes son informales, lo cual genera competencia desleal, ya que no pagan impuestos (González, 2 de febrero de 2018). De acuerdo con Liliana Montaña, gerente general de Restaurant Rescue, las causas más comunes por las cuales los restaurantes cierran sus puertas son (Montaña, 15 de agosto de 2017) :

- El desconocimiento de los clientes; no hay un proceso de investigación juicioso para identificar las nuevas tendencias de hábitos y gustos.
- No hay un equilibrio entre los factores que según Liliana, son importantes para el día a día de la operación los negocios: el producto, el servicio y la imagen. Siendo este último lo que más se ignora, lo que conlleva al gasto de recursos y esfuerzos en un plan de comercialización y comunicación erróneos.
- Se descuida la presentación física del local: uniformes sucios, locales sucios, entre otros.

Para concluir lo anterior, si bien existen factores que nos son controlables por el emprendedor, como los impuestos y la informalidad, hay otros elementos que son controlables

y que son relevantes a la hora de estructurar un negocio: el estudio constante de las tendencias entre los consumidores, identificar las entidades que brindan asesorías a los nuevos empresarios y definir procesos para mantener la calidad en el producto, el servicio y la imagen del negocio. Para los primeros factores, siguiendo lo propuesto por Andrews y Selznick, estos serían **amenazas** del mercado y para los demás, estos representarían **fortalezas** con las que se podrán hacerle frente a las amenazas.

2. Plan de mercadeo y caracterización del mercado meta.

El plan de mercadeo es una herramienta utilizada para obtener información detallada acerca del comportamiento de un grupo de clientes, tanto actuales como potenciales, con el fin de facilitarle a un empresario la toma de decisiones estratégicas encaminadas a la venta de sus productos. Es importante tener en cuenta que hoy en día las empresas se encuentran en un mercado cada vez más dinámico y especializado, cada vez hay nuevos productos, nuevas tendencias de consumo, nuevas necesidades, nuevas relaciones de intercambio comercial, nuevos competidores y nuevas tecnologías (Echeverri, 2008, pp. 6-8).

Tomando como base el libro “Marketing Práctico” de la autora Lina María Echeverri (2008, p.4), este capítulo estará dividido en los siguientes apartados: la investigación del mercados, la definición del mercado meta y el marketing mix.

2.1 Investigación de mercados

La investigación de mercados es un método utilizado para obtener la mayor cantidad de información posible acerca de la oferta y de la demanda de un mercado particular. Para la primera, las empresas buscan indagar las nuevas tendencias en canales de distribución, analizar la competencia y evaluar los proveedores. Para la segunda, desean determinar el perfil de sus clientes tanto actuales como potenciales, analizar su comportamiento, medir la satisfacción de sus productos o servicios, y determinar su posicionamiento, entre otros. (Echeverri, 2008, pp. 37-43) .

Teniendo en cuenta que el presente proyecto busca evaluar la viabilidad de una idea de negocio, uno de los elementos más importantes para analizar es saber si la venta de *smoothies* tendría éxito entre las personas que se encuentran en la zona de interés: el área que queda entre la calle 95, la calle 93, la carrera 11 y la carrera 15. En ese orden de ideas, se aplicaron 60 encuestas presenciales en diferentes puntos del área especificada, las cuales se caracterizan por plantear una serie de preguntas cerradas (Naghi, 1984).

La muestra se calculó con base en los siguientes elementos: la población flotante y el área urbana de la zona de interés, el cálculo aproximado de personas por hectárea, la cantidad aproximada de personas por estrato en Bogotá – partiendo del supuesto de que la mayoría de personas que consumen smoothies saludables son de estrato 6-, el número estimado de hombres y mujeres entre 20 a 39 años - partiendo del supuesto de que la mayoría de personas que consumen smoothies saludables tienen entre 20 y 39 años- y la cantidad de jugos que se consumen a diario; los valores encontrados se muestran en la siguiente figura:

Elemento	Valor	Fuente
Población flotante:	500.000	(Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, s.f.)
Area urbana: hectareas urbanas	1.235	(Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, s.f.)
Personas por hectárea	405	Cálculo del autor (Población flotante/área urbana)
La Zona tiene 30.25 hectáreas, es decir 12,250 personas aprox.	12.250	Cálculo del autor
Personas por Estrato en Bogotá	282	("La Mitad de los Habitantes", 2017)
Hombres y Mujeres, entre 20 a 39 años (estimado)	88	(Departamento Administrativo Nacional de Estadística, s.f.)
Porciones diarias de jugo de frutas	70	(Duque, 2015)

Figura 13. Variables que se tuvieron en cuenta para el muestreo. Elaboración propia

Teniendo en cuenta la siguiente fórmula de muestreo (figura 14), los valores de cada variable para un nivel de confianza del 95% son:

- Puntuación Z: 1,96
- Variable P- consumidores del producto: 55% (supuesto)
- Variable Q- no consumidores del producto: 45% (supuesto).
- Error de la metodología escogida: 5%
- Tamaño de la población N- número de porciones diarias que consume un colombiano: 70.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Figura 14. Fórmula para el cálculo de la muestra. Copyright por Survey Monkey.

Al aplicar esta fórmula, el resultado indica que para tener un nivel de confianza del 95% y partiendo de los supuestos mostrados con anterioridad, el tamaño de la muestra para la investigación de mercados es de **59**, lo cual se aproximó a 60..Ahora bien, con el fin de obtener información acerca de los factores que determinan el perfil de la demanda, se diseñaron 15 preguntas que van alineadas con (ver anexo 1): las variables **geográficas**, como el lugar de residencia y el estrato; las variables por **beneficio**, como la frecuencia en el consumo de batidos de frutas, los sabores preferidos, los lugares en donde los consiguen (si aplica) y las zonas que frecuentan cuando buscan alimentos por fuera de casa; las variables **socioeconómicas**, como la edad, el género, la ocupación, el rango de precios razonable para pagar una bebida saludable de 250 ml y el último nivel de educación, y para finalizar, las variables **psicográficas**, como los medios utilizados para descubrir nuevos establecimientos gastronómicos (Echeverri, 2008, p. 56).

Luego de aplicar las encuestas, se procedió a reunir los resultados para su análisis. Para organizarlos, se tuvo en cuenta la moda, variable de medición de tendencia central que da a conocer los aspectos o factores que tuvieron el mayor número de repeticiones. Lo anterior se representó gráficamente en diagramas circulares y de columnas -especialmente para las preguntas abiertas - (Malhotra, citado en “Investigación de mercados”, s.f., pp. 4-5).

A continuación se dan a conocer los resultados para cada una de las variables que determinan el perfil de los clientes:

- **Variables socioeconómicas:**

- **Edad:** de las 60 personas encuestadas la gran mayoría (44%) tienen entre 20 y 25 años, seguido de las personas que tienen de 25 a 30 años (18), de 30 a 40 años (13%), de 50 a 60 años (10%), de 40 a 50 años (8%) y de 15

a 20 años (7%) (ver figura 15). Lo anterior muestra que en la zona de interés, en la cual hay una alta actividad empresarial, alberga un gran porcentaje de *millennials*.

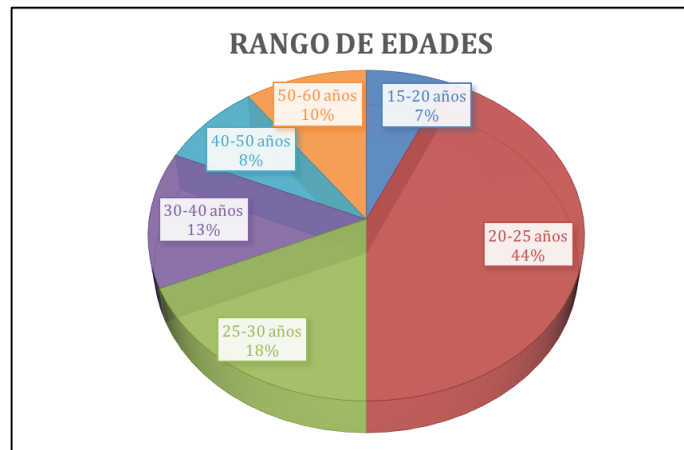


Figura 15. Distribución porcentual de las edades de los encuestados. Elaboración propia.

- **Género:** del total de encuestados, el 73% fueron mujeres y el 27% hombres (ver figura 16) . Esta distribución depende en gran medida de las las personas que se encontraban en la zona de estudio y tuvieron la disponibilidad de realizar la encuesta.

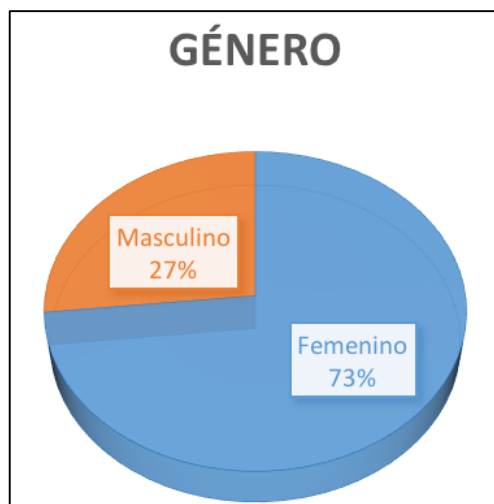


Figura 16. Distribución porcentual del género de los encuestados. Elaboración propia.

- **Ocupación:** del 100% de los encuestados, el 63% trabaja, el 12% Estudia 12% y el 25% estudia y trabaja al tiempo (ver figura 14). Lo anterior confirma que en la zona hay una fuerte presencia empresarial.

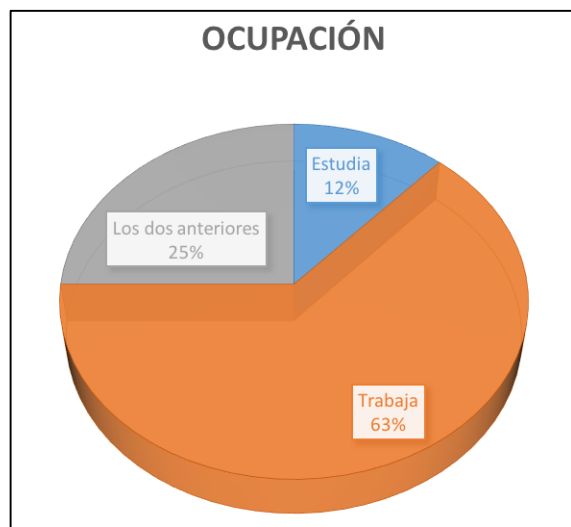


Figura 17. Distribución porcentual de la ocupación de los encuestados. Elaboración propia.

- **Rango de precios razonable para pagar una bebida saludable de 250 ml:** de las 60 personas encuestadas, 21 pagarían entre 2.000 a 5.000 pesos colombianos [cop.], 27 pagarían entre 5.000 a 8000 cop., ocho entre 8.000 a 11.000 cop., dos entre 11.000 a 14.000 cop. y dos personas no supieron responder la pregunta (ver figura 18). El rango de precios más razonable para la mayoría de los encuestados es de 5.000 a 8.000 cop., lo cual da una línea base para evaluar si los precios de venta proyectados en el análisis financiero serán competitivos en la zona de interés.

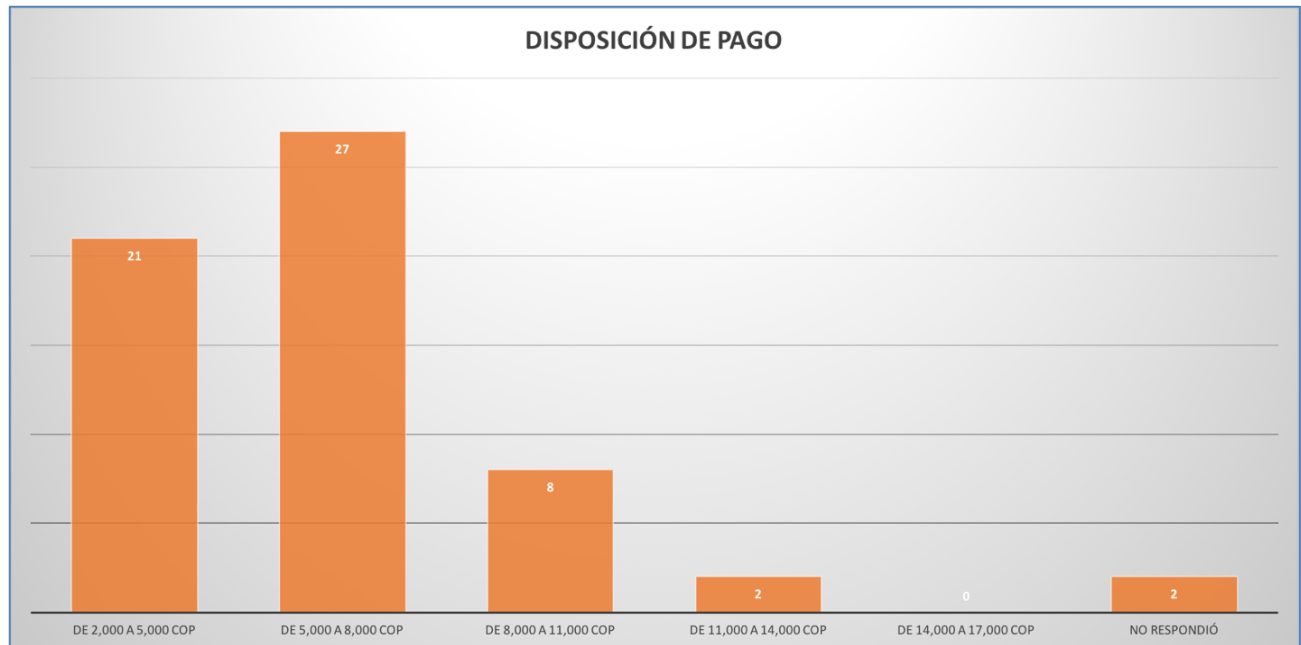


Figura 18. Distribución de la cantidad de dinero que los encuestados están dispuestos a pagar por una bebida natural de 250 ml. Elaboración propia.

- **Último nivel de educación:** del total de encuestados, el 58% cuentan con un título de pregrado, el 15% de posgrado, el 7% de maestría, el 2% de doctorado y el 18% no cuenta con pregrado (ver figura 19).

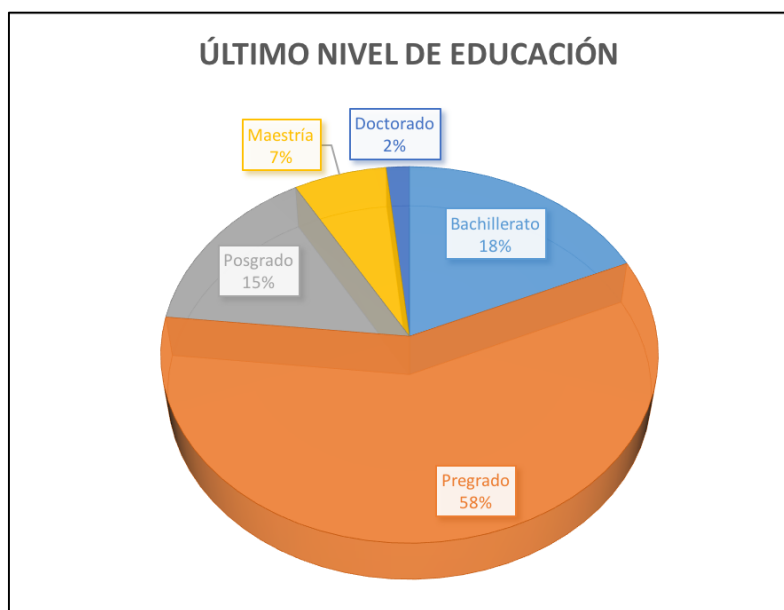


Figura 19. Distribución porcentual del último nivel de educación de los encuestados. Elaboración propia.

- **Variables geográficas:**

- **Lugar de residencia:** la gran mayoría de las 60 personas encuestadas vive en Usaquén -46%-, el 12% en Chapinero, el 2% en Teusaquillo, el 12% Suba y el 28% vienen de otras zonas de la ciudad como Kennedy, Chía, Guaymaral, Fontibón y Restrepo (ver figura 20) . Teniendo en cuenta que es una zona empresarial, las personas allí establecidas vienen de diferentes puntos de la ciudad .

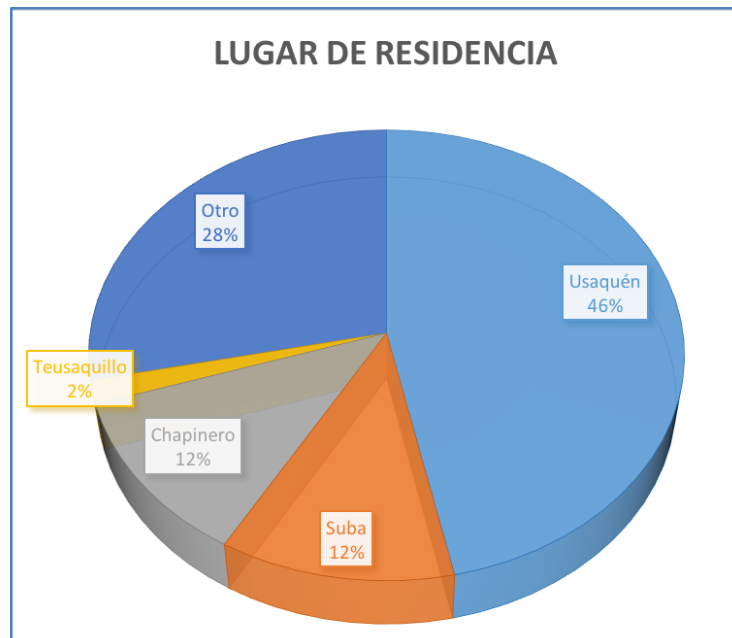


Figura 20. Distribución porcentual del lugar de residencia de los encuestados. Elaboración propia.

- **Estrato:** del total de personas encuestadas, el 35% son de estrato 6, el 28% son de estrato 4, el 22% son de estrato 3, el 12% son de estrato 5 y el 3% son de estrato 2 (ver figura 21).

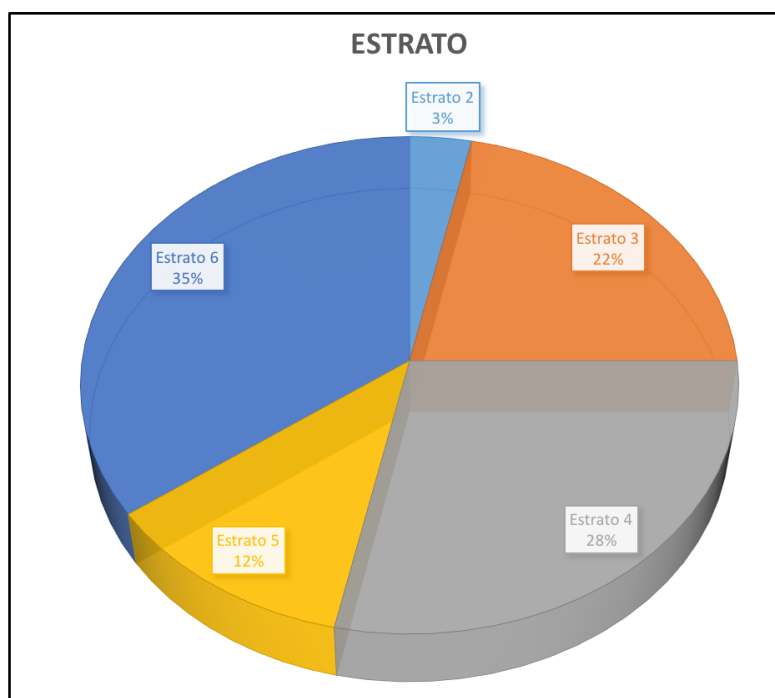


Figura 21. Distribución porcentual del estrato de los encuestados. Elaboración propia.

- **Variables por beneficio:**

- **Frecuencia en el consumo de batidos de frutas:** del 100% de los encuestados, un porcentaje bajo consume batidos siempre -8%-, la gran mayoría de vez en cuando – 59%-, el 18% casi siempre y el 15% no acostumbra a consumirlos (ver figura 22).

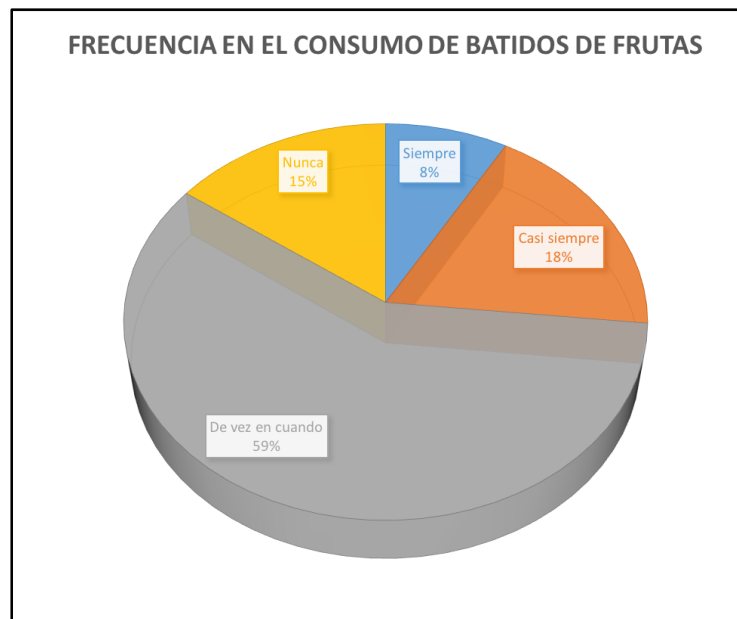


Figura 22. Distribución porcentual la frecuencia en el consumo de batidos de frutas de los encuestados. Elaboración propia.

- **Sabores preferidos en los batidos:** teniendo en cuenta el punto anterior, de las personas que consumen batidos, ya sea siempre, casi siempre o de vez en cuando, prefieren las siguientes frutas como ingredientes: las fresas con 31 menciones, el banano con 23, el mango y la maracuyá con 21, la mora con 18, la mandarina con 15, la naranja con 13, el limón con

12 y otras frutas como lyche, lulo y uchuvas (ver figura 23). Lo anterior sirvió como base para la elaboración de las recetas estándar.

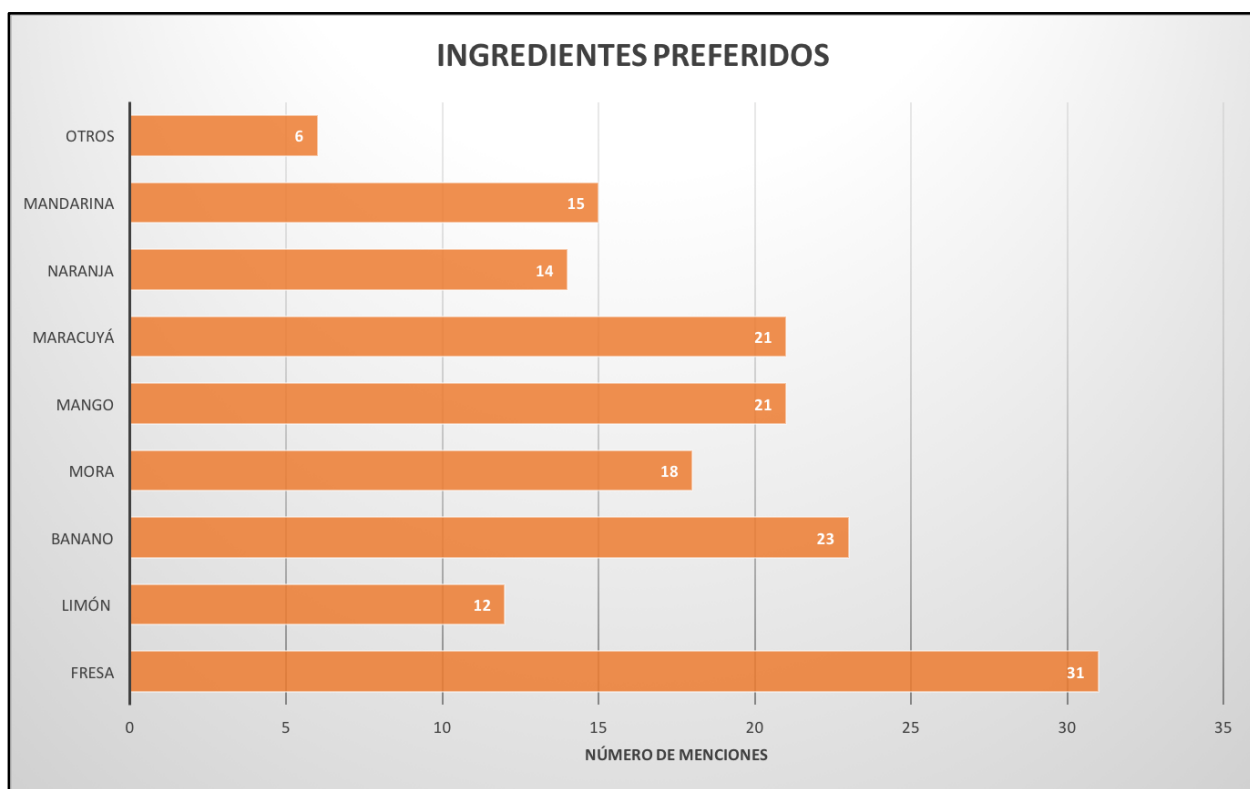


Figura 23. Ingredientes favoritos de los encuestados en la elaboración de los batidos. Elaboración propia.

- **Lugares que se frecuenta para conseguir batidos:** la mayoría de los encuestados -59%- prefiere comprar sus batidos en locales especializados en su elaboración, dentro de los cuales sobresale Cosechas. Seguido de esto, están los restaurantes con el 23%, los puestos de la calle con el 2% y “otros” con el 16% (ver figura 24) . Este último arrojó que ese porcentaje de encuestados no compra sus batidos, sino que los elabora en su casa.

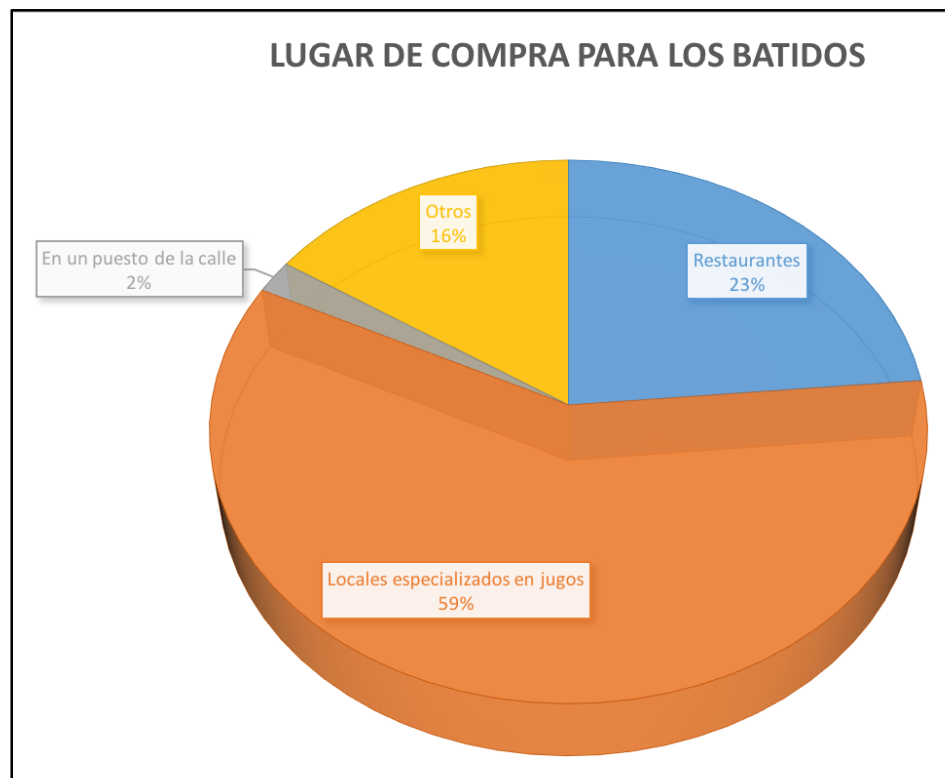


Figura 24. Lugares a los que los encuestados frecuentan para comprar sus batidos. Elaboración propia.

- **Zonas frecuentadas para salir a comer fuera de casa:** la mayor parte de los encuestados – 35- mencionó a Usaquén como lugar para ir a cenar, desayunar o almorzar, seguido del Parque de la 93 con 31 menciones, la Zona T con 28, la Zona G con 22 y el centro de Bogotá y “otros” con ocho menciones cada uno (ver figura 25) . Teniendo en cuenta que el segundo lugar más mencionado fue el Parque de la 93, se puede inferir que la zona no solo es aprovechada para laborar, sino también para pasar el tiempo libre. De igual manera, es necesario revisar el comportamiento del mercado en Usaquén, ya que fue la zona con más menciones.

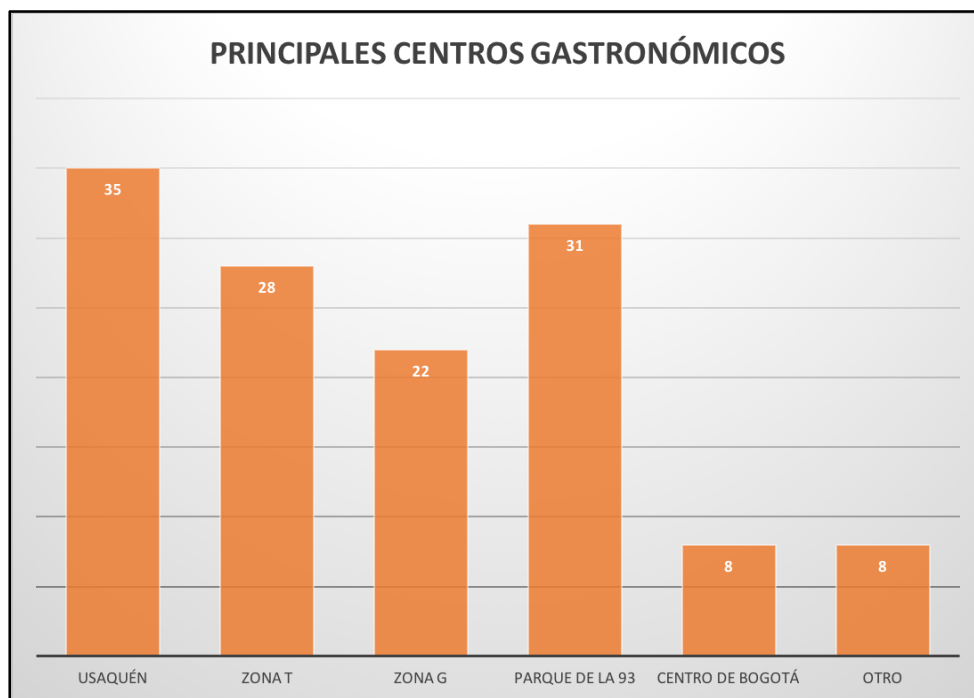


Figura 25. Zonas a donde los encuestados van a buscar alimentos fuera de casa. Elaboración propia.

- **Variables psicográficas:**

- **Medios utilizados para descubrir nuevos establecimientos**

gastronómicos: de las opciones propuestas en la encuesta, las redes sociales, como Facebook e Instagram, sobresalieron por tener la mayor cantidad de menciones -28-, el voz a voz tuvo 26 menciones y caminando tuvo 21 menciones. La opción de “otros” tuvo una sola mención y hace referencia a las revistas gastronómicas (figura 26).

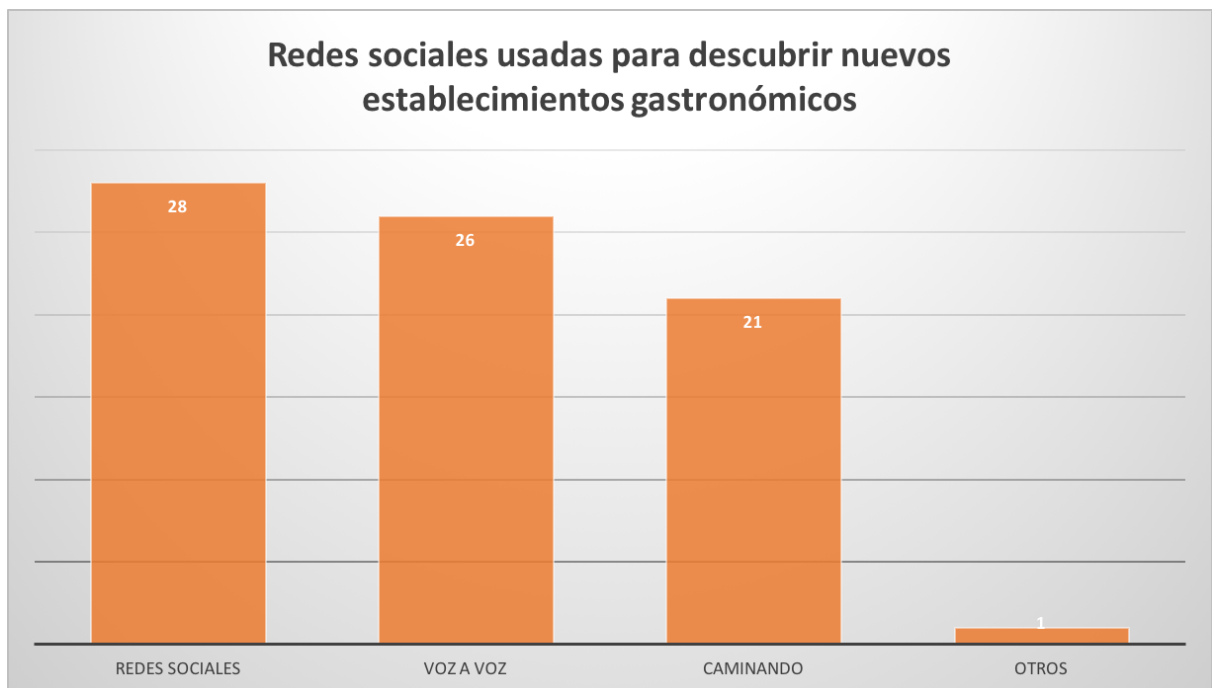


Figura 26. Medios por los cuales los encuestados descubren nuevos establecimientos gastronómicos. Elaboración propia.

2.2 Definición del mercado meta.

Hoy en día las empresas no enfocan los mismos esfuerzos y estrategias a la totalidad de clientes de su mercado, en gran medida porque son numerosos, con necesidades variadas y hábitos de compra diferentes, entre otros. Por esto anterior, de ese mercado grande, seleccionan un “nicho” o grupo de personas cuyas características les permite adaptarse mejor al producto o servicio ofrecido (Kotler y Armstrong, 2012, p.190).

Para el presente plan de negocios, el proceso de segmentación se hará con base en los resultados de las encuestas las mismas variables del apartado anterior, tomadas del libro “Marketing Práctico” de Echeverri (2008):

- **Variables socioeconómicas:**

- **Edad:** dentro del mercado meta se encuentran personas entre los 20 a 30 años.
- **Género:** la mayoría de personas que laboran o pasan el tiempo libre en la zona de interés son mujeres.
- **Ocupación:** las personas a las que se les dirigirán todos los esfuerzos comerciales se encuentran laborando.
- **Rango de precios razonable para pagar una bebida saludable de 250 ml:** el nicho de mercado está dispuesto a pagar por el producto entre 5.000 a 8000 cop.
- **Último nivel de educación:** las mujeres profesionales del nicho de mercado cuentan en su mayoría, con un título de pregrado.

- **Variables geográficas:**
 - **Lugar de residencia y estrato:** las personas del nicho de mercado provienen de la localidad de Usaqué y son de estrato 6.
- **Variables por beneficio:**
 - **Frecuencia en el consumo de batidos de frutas:** las mujeres del mercado meta consumen batidos de frutas saludables de vez en cuando.
 - **Sabores preferidos en los batidos:** las frutas preferidas por las personas del mercado meta son las fresas, el banano, el mango, la maracuyá, la mora, la mandarina, la naranja y el limón.
 - **Lugares que se frecuenta para conseguir batidos:** la mayoría de clientes prefiere comprar sus batidos en locales especializados en su elaboración, tales como Cosechas.
 - **Zonas frecuentadas para salir a comer fuera de casa:** Usaqué y el Parque de la 93 son las zonas que más frecuentan los clientes del nicho de mercado para ir a desayunar, almorzar y cenar.
- **Variables psicográficas:**
 - **Medios utilizados para descubrir nuevos establecimientos gastronómicos:** las redes sociales son un medio importante por el cual las personas del segmento se enteran de nuevos establecimientos gastronómicos. Esto sin dejar de lado la importancia que tiene el voz a voz.

Con base en los puntos anteriores, el segmento de mercado para el presente negocio son mujeres profesionales entre 20 a 30 años que se encuentran laborando, provienen de la localidad

de Usaquén, son de estrato 6, tienen la disponibilidad de pagar por los productos del negocio entre 5.000 a 8.000 pesos, consumen bebidas saludables de vez en cuando y prefieren comprarlas en locales especializados en su elaboración, suelen frecuentar el Parque de la 93 y Usaquén cuando consumen alimentos fuera de casa y confían en las redes sociales para descubrir nuevos establecimientos gastronómicos, sin dejar de lado la información que obtienen de sus compañeros y/o amigos que las rodea.

Esto anterior concuerda en gran medida con los resultados de una investigación realizada por la Escuela de Nutrición de la Universidad de Tufts en el 2015, en donde se afirma que Colombia es el segundo país que más consume jugos naturales en el mundo y que la mayor parte de los consumidores son mujeres entre los 20 y los 39 años, cuya compra está condicionada principalmente por sus ingresos; esto justifica el estrato al que pertenecen las mujeres que estuvieron dispuestas a diligenciar la encuesta, así como su disponibilidad de pagar entre 5.000 a 8.000 pesos colombianos por un smoothie (Duque, 19 de agosto de 2015).

Retomando el modelo Canvas propuesto en la metodología del presente proyecto, aquí se muestra uno de los nueve módulos: los clientes (Garzozzi et. Al, 2014). Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas, el segmento de mercado para Smoosh son mujeres profesionales entre 20 a 30 años que se encuentran laborando, provienen de la localidad de Usaquén, son de estrato 6, tienen la disponibilidad de pagar por los productos del negocio entre 5.000 a 8.000 pesos, consumen bebidas saludables de vez en cuando y prefieren comprarlas en locales especializados en su elaboración, suelen frecuentar el Parque de la 93 y Usaquén cuando consumen alimentos fuera de casa y confían en las redes sociales para descubrir nuevos establecimientos gastronómicos, sin dejar de lado la información que obtienen de sus compañeros y/o amigos que las rodea. Para mayor detalle referirse al último capítulo.

2.3 Marketing mix.

Luego de haber finalizado el proceso de segmentación, se procede a hacer el Marketing Mix, el cual es definido por Frey como el diseño de programas tácticos a corto y a largo plazo para garantizar que el producto y todos sus elementos adyacentes le generen satisfacción al cliente (citado en Lee, 2009). Es importante resaltar que en este apartado se dan a conocer tres módulos del modelo Canvas: la propuesta de valor, los canales y la relación que se desea mantener con los clientes (Garzozzi et. Al, 2014).

A continuación se da a conocer todo lo anterior aplicado a la idea de negocio pensada:

- **Propuesta de valor:** la creación de un *food truck* en el cual se venderán *smoothies* funcionales de frutas, teniendo en cuenta principios de calidad e higiene. Estas bebidas le brindarán al cliente una opción de *snack* sano a cualquier hora del día, el cual le aportará a su cuerpo vitaminas y minerales que promueven el mejoramiento del sistema digestivo, la purificación de la sangre, el funcionamiento de los órganos, la energía del cuerpo, entre otros. Aquí es importante resaltar la importancia de los proveedores y la definición de los procesos de higiene.
- **Precio:** esta variable no dejará de ser determinante para la decisión de compra de un consumidor (Echeverri, 2008, p.7). Como bien se evidenció en las encuestas, el precio razonable para un batido de frutas funcional de 250 ml oscila entre 5.000 y 8.000 pesos colombianos. El precio que se le vaya a asignar a cada producto también debe responder a la necesidad de cubrir el total de costos y gastos de la

empresa y generar utilidades. En el último capítulo del presente proyecto se dará a conocer el proceso para la definición del precio de cada *smoothie*.

- **La marca:** teniendo en cuenta que se quiere vender un producto fresco, saludable y natural, se decidió que la marca del negocio será **Smoosh**.
- **Canales de distribución:** el único canal de distribución de las bebidas es el ***Food Truck***.
- **Canales de venta:** la venta se realizará de manera directa para mantener la frescura de las bebidas y se aprovechará el *food truck* como medio para venderlas.
- **Relación con los clientes:** se busca lograr una **fidelización y reconocimiento** por parte de los clientes, lo cual es un reto porque, según Camila Castro, socia de la Asociación de Food Trucks en Bogotá y dueña de Tacocardia, estos suelen aburrirse de los mismos productos y de los mismos camiones de comidas (comunicación personal, 11 de febrero de 2016).
- **Promoción:** para este negocio se podrían establecer ocasionalmente descuentos relacionados con el cuidado del ambiente o se evaluaría la idea de crear una política de acumulación de puntos para adquirir un 2 x1 por temporadas, entre otros.
- **Publicidad:** la publicidad para este negocio será el mismo carro de comidas, siempre y cuando, este tenga el diseño adecuado, los colores adecuados, entre otros.
- **Ventaja competitiva:** Porter la define como la capacidad de una empresa para generar valor a sus clientes en un largo plazo desde dos posibles frentes: la capacidad de reducir costos de producción y la diferenciación del producto

ofrecido. Para caso de este negocio, siguiendo las tres estrategias genéricas para lograr una ventaja de competitiva, la situación sería la siguiente (Porter, 1991, pp.19-34) :

- Costos: en cuanto a los costos de producción de cada uno de los smoothies, estos podrían variar respecto a los de la competencia gracias a la gran cantidad de proveedores y al poder de negociación que se tenga con los mismos - ver sección de los proveedores-. De igual manera, revisando lo mencionado, los costos para la adecuación interna de un food truck son menores a los de un restaurante en un 66,7%, lo cual le permite a la empresa una recuperación más rápida (“Comida al paso”, 2015, p.23).
- Diferenciación: las recetas de los productos son diferentes a lo ofrecido por los competidores en la zona de interés, así como los beneficios que se les ofrece a los clientes. Otro punto diferenciador es la manera en que se venden los productos, ya que en la zona no se encuentran otros food trucks. Teniendo en cuenta lo expuesto por Andrews y Selznick dentro del marco teórico, la capacidad de crear productos diferentes a los de su competencia para hacer más competitivo el negocio, es una **fortaleza**.
- Enfoque: la segmentación del mercado podría ser diferente a la de los competidores, lo cual significa que los esfuerzos de ventas no estarían enfocados en un mismo grupo de clientes. Esto depende de los intereses internos de cada compañía.

3. Aspectos organizacionales y descripción de procesos.

Tomando como referencia a Richard Daft, es importante que un empresario establezca una estructura organizacional para tener claridad sobre los cargos, las funciones y el personal que se necesita para la operación del negocio (citado en Fonseca y Romero, 2005). Asimismo, debe diseñar la misión, los objetivos, la visión y los valores, esto para darle direccionamiento e identidad a la empresa. El presente capítulo abarcará todo lo mencionado anteriormente aplicado al presente proyecto, incluyendo lo necesario para constituir formalmente a la empresa.

3.1. Aspectos organizacionales

En este apartado se propondrá la identidad y el direccionamiento del presente plan de negocios: la misión, la visión, los valores y la estructura organizacional. Esta última a su vez se divide en: la descripción de los cargos con sus perfiles correspondientes, el tipo de vinculación laboral para el personal y los días y horarios de atención de acuerdo al mercado meta.

3.1.1. Misión y visión.

La misión y la visión son dos de los elementos que definen la dirección de cualquier empresa de cualquier industria o sector. Respecto de la misión, esta dará a conocer el motivo por el cual la organización existe – su razón de ser-, sus productos o servicios – qué ofrece-, sus clientes – quienes y cómo los beneficia- y la manera en que se van a satisfacer (Leiva, 2007, pp. 60-61).

En ese orden de ideas, la **Misión** de la presente idea de negocio se podría definir de la siguiente manera: “es una empresa dedicada a la producción y venta de batidos o smoothies de frutas naturales con el fin de brindarle una opción de merienda saludable a sus clientes, los

cuales a su vez aportan a su sistema inmunológico, cardiovascular, nutricional y fisiológico. Todo esto través de un *Food Truck* estéticamente llamativo en la ciudad de Bogotá”.

Ahora bien, la visión define a dónde la empresa quiere llegar a ser en un futuro determinado. Al establecerla, de una u otra manera se estaría alentando y guiando a todos los miembros de la organización para lograrla (Asensio y Vázquez, 2012, p.30). Para identificar los elementos que la componen, se tuvo en cuenta la propuesta por Cosechas Express, competidor directo del negocio:

Para el año 2018, Cosechas busca posicionarse en el mercado Latinoamericano, no solo como la mejor opción en las bebidas saludables, sino como la marca que se diferenciará por su preparación, empaque, portabilidad, calidad en el servicio y se reconocerá como la mejor opción en cuanto a los beneficios para todo el organismo (Cosechas Express, s.f.).

Los elementos que se podrían inferir son: ¿qué se desea ser o hacer? ¿Para qué se va a hacer? ¿Cuáles serán los clientes? ¿En cuánto tiempo –fecha-? y ¿Qué recursos serán necesarios? Partiendo de esto, la visión del negocio sería:

“Para el año 2022, el negocio continuará siendo la opción de compra para los consumidores de bebidas o *smoothies* de frutas funcionales. Paralelo a esto, se pretenden crear alianzas estratégicas, tanto dentro como fuera de la ciudad, para diversificar la oferta a través de la comercialización de otros productos complementarios, tales como postres y/o almuerzos saludables. Asimismo, se busca entablar relaciones con más proveedores para diversificar el portafolio de productos y reducir los costos de producción”.

3.1.2. Objetivos.

Con el fin de cumplir con la visión y misión planteados, se formularon los siguientes objetivos que darán resultados a corto y largo plazo:

- Objetivo 1: realizar esfuerzos de mercadotecnia para posicionar a la empresa como una opción entre los consumidores de *smoothies*.
- Objetivo 2: ampliar la oferta de productos saludables a través de alianzas estratégicas con otras empresas del mercado dentro y fuera de la ciudad.
- Objetivo 3: reducir los costos de materia prima para aumentar el margen de contribución.
- Objetivo 4: ampliar la cobertura del negocio adquiriendo un food trucks adicional.

3.1.3. Valores.

Los valores empresariales pueden ser definidos como un conjunto de principios que cada miembro de la organización debe interiorizar, ya que son estos los que definen la cultura y el ambiente organizacional; al tener creencias compartidas, se genera bienestar y se fortalece la organización internamente (Etkin, 2014, pp. 265-267).

Los principales valores que se propondrán para esta idea de negocio son: el **respeto**, el cual se verá reflejado en las diferentes relaciones entre todos los miembros de la organización; el **trabajo en equipo**, el cual conlleva a que todas las actividades del negocio sean efectivas y se logre el objetivo común; el **esfuerzo**, lo cual demostrará que los productos se llevan a cabo con dedicación; la **tolerancia**, la cual busca que los diferentes miembros de la organización trabajen con armonía sin importar sus diferencias personales; la **responsabilidad**, la cual busca que cada miembro tenga sentido de pertenencia con la compañía y se haga cargo de sus labores diarias; la **pasión**, la cual se verá reflejada en los productos que se entregarán al cliente final y, finalmente,

la **cooperación**, el cual esta estrechamente ligado al trabajo en equipo y demuestra que hay compañerismo entre los miembros de la empresa.

3.1.4. Perfil organizacional.

La estructura organizacional es definida por Kats, Rosenzweig y Ed. Mc Graw.Hill (1970) como una manera para establecer relaciones y responsabilidades entre los diferentes sujetos de una organización (citado en Vainrub, 1996, pp.77-78). Esta estructura es importante porque le permite a la gerencia delegar recursos y tareas de manera adecuada, así como tener un panorama claro del personal (Scheel, 1986, p.1).

Por lo general, la estructura de cualquier compañía es representada gráficamente a través de un organigrama, en el cual se muestran las funciones, los flujos de comunicación y las líneas de autoridades (Vainrub, 1996, p.79). La complejidad de su elaboración depende en mayor medida del tamaño de la organización ; para aquellas empresas pequeñas, las actividades para las diferentes funciones no presentan grandes diferencias entre sí y por consecuencia su coordinación es menos compleja. Diferente a lo anterior, las empresas grandes tienden a poseer mayor diversidad de actividades, más niveles jerárquicos y un canal de comunicación más largo.

Es importante resaltar que la operación y tamaño de la empresa aquí presentada es pequeña, al igual que la de la mayor parte de *food trucks* de la ciudad. Para ejemplificar lo anterior, Camila Castro, socia de la Asociación de *Food Trucks* en Bogotá y dueña de Tacocardia, afirma que el número de personas variaría dependiendo de la capacidad instalada del negocio y de la cantidad de clientes que se esperan en un determinado día; habrá momentos en los que solo se requerirá el apoyo de dos personas y habrá días en los que se requerirá el trabajo de seis personas (comunicación personal, 11 de febrero de 2016).

Para esta idea de negocio, se decidió que para la operación normal se contará con **dos personas**. Para el cargo **gerencial**, se optó por fusionar las tareas de gerencia, las tareas de administración y algunas labores de apoyo para la operación, las cuales serán realizadas por la fundadora del negocio. En la figura 27 , se muestra una gráfica de todo lo mencionado con anterioridad. Cabe resaltar que las líneas punteadas son apoyos que se recibirán por terceros.

3.1.4.1. Cargos y su perfil respectivo.

El negocio propuesto estará compuesto por cinco cargos principales; cada uno tendrá establecido una misión, el perfil de la persona que lo llevará a cabo – personal y profesional-, las responsabilidades, las funciones y el cómo está relacionado con las otras áreas de la empresa. En las siguientes figuras se mostrará cada cargo con los elementos mencionados anteriormente:

- **Cargo 1.**

Cargo 1: cajero		
Misión:	Manejo del dinero generado por la venta de los productos ofrecidos durante la operación diaria, desde la apertura hasta el cierre.	
Perfil del cargo		
Perfil profesional	Conocimiento en informática - manejo de Excel-, conocimiento básico de matemáticas y Razonamiento lógico.	
Perfil personal		
	Sexo	Mujer u hombre
	Edad:	Desde los 18 años hasta los 50 años.
	Otros aspectos:	Responsabilidad, honestidad, puntualidad, trabajo en equipo, comunicación, efectividad, disponibilidad de tiempo, compromiso y respeto
Responsabilidades del cargo:	Asegurar que el dinero sea gestionado adecuadamente durante todos los días de operación. También, debe entregar factura al consumidor	
Líneas de autoridad:	Contacto directo con la gerencia/administración. No existen cargos que estén bajo su responsabilidad	
Funciones del cargo:	las funciones serán las siguientes: recibir el dinero de la venta, dar vueltas - si es necesario-, entregar factura y al final del día, contar lo que quedó en caja para luego documentarlo.	

Figura 28 . Perfil del cargo. Elaboración propia

- **Cargo 2.**

Cargo 2: transformación de la materia prima	
Misión:	Elaboración de los productos ofrecidos durante la operación diaria, desde la apertura hasta el cierre.
Perfil del cargo	
Perfil profesional	Conocimiento en manejo de alimentos - normas de higiene y calidad-, conocimiento en procesos- manejo de tiempos y movimientos-, conocimiento en la preparación de alimentos.
Perfil personal	
	Sexo: Mujer u hombre
	Edad: Desde los 18 años hasta los 50 años.
	Otros aspectos: Responsabilidad, presentación e higiene personal, efectividad - eficaz y eficiente-, disponibilidad de tiempo, compromiso, respeto y dedicación.
Responsabilidades del cargo:	Asegurar que cada producto solicitado se haga de manera correcta - lo que haya solicitado el cliente y el seguimiento de las recetas estándar- bajo principios de calidad.
Líneas de autoridad:	Contacto directo con la gerencia/administración. No existen cargos que estén bajo su responsabilidad
Funciones del cargo:	Recibir la copia de la factura -orden para producir- (en caso de que entren varias al tiempo, organizarlas estratégicamente), extraer la materia prima necesaria del refrigerador, elaborar el producto en las licuadoras, entregar el producto al cliente final, lavar utensilios utilizados para seguir con el siguiente pedido.

Figura 29. Perfil del cargo. Elaboración propia

- **Cargo 3.**

Cargo 3: aseo		
Misión:	Mantener la limpieza del carro de comidas – incluyendo los equipos y utensilios- antes y después de la operación diaria.	
Perfil del cargo		
Perfil profesional	Conocimiento en procesos - manejo de tiempos y movimientos-y destreza manual.	
Perfil personal		
	Sexo	Mujer u hombre
	Edad:	Desde los 18 años hasta los 50 años.
	Otros aspectos:	Responsabilidad, presentación e higiene personal,efectividad - eficacia y eficiencia-, disponibilidad del tiempo, compromiso, respeto, trabajo en equipo y orden.
Responsabilidades del cargo:		Cersiorarse de que el carro de comidas esté aseado antes y después de la operación.
Líneas de autoridad:		Contacto directo con la gerencia/administración. No existen cargos que estén bajo su responsabilidad
Funciones del cargo:		Alistar los elementos de aseo, limpiar y desinfectar las paredes, limpiar y desinfectar los equipos, proseguir con los mesones y barrer, restregar y trapear el piso.

*Figura 30.*Perfil del cargo. Elaboración propia.

- **Cargo 4.**

Cargo 4: ventas		
Misión:	Atención directa al cliente durante la operación diaria – desde que toma el pedido hasta que se le comunica el mismo a la persona encargada de producción-.	
Perfil del cargo		
Perfil profesional	Conocimiento en servicio al cliente, capacidad para escuchar, capacidad para comunicarse con claridad , conocimiento en tipicación (para elaborar la orden de producción).	
Perfil personal		
	Sexo	Mujer u hombre
	Edad:	Desde los 18 años hasta los 50 años.
	Otros aspectos:	Responsabilidad, carisma, puntualidad, memoria, manejo de la inteligencia emocional, trabajo en equipo y disponibilidad del tiempo.
Responsabilidades del cargo:		Asegurarse de que el cliente esté contento durante su compra: buena atención.
Líneas de autoridad:		Contacto directo con la gerencia/administración. No existen cargos que estén bajo su responsabilidad
Funciones del cargo:		Recibir al cliente, explicar las características productos - si necesario-, ingresar al sistema el pedido, pasar la orden de producción y despedirse del cliente.

Figura 31. Perfil del cargo. Elaboración propia.

- **Cargo 5.**

Cargo 5: recepción y almacenamiento de materia prima.		
Misión:	Recibir y almacenar adecuadamente la materia prima necesaria para la producción en fechas establecidas.	
Perfil del cargo		
Perfil profesional	Conocimiento básico de matemáticas, conocimiento en calidad de alimentos, conocimiento en pesaje y registro de datos, conocimiento en manipulación de alimentos y conocimiento en almacenamiento de alimentos.	
Perfil personal		
	Sexo	Mujer u hombre
	Edad:	Desde los 18 años hasta los 50 años.
	Otros aspectos:	Responsabilidad, honestidad, trabajo en equipo, capacidad de observación, disponibilidad de tiempo, dedicación, presentación e higiene personal.
Responsabilidades del cargo:		Cerciorarse de que la materia prima llegue a tiempo y recibir y almacenar de manera correcta.
Líneas de autoridad:		Contacto directo con la gerencia/administración. No existen cargos que estén bajo su responsabilidad
Funciones del cargo:		Observar la materia prima que llegó (calidad), pesarla (cantidad), registrar todo lo que va llegando, firmar - hacer que el proveedor firme también- porcionar de acuerdo a las recetas estándar y almacenar el pedido - en general- en su ubicación designada.

Figura 32. Perfil del cargo. Elaboración propia.

3.1.4.2. Tipo de vinculación laboral.

Como se menciona en el apartado anterior, para la operación normal del negocio se contará con un equipo de tres personas: la gerente (fundadora) y dos personas más, las cuales se reparten los cinco cargos mencionados en el apartado anterior. Mientras se estabiliza el negocio económicamente, se optó vincular a las dos personas con un contrato por prestación de servicios y a la persona extra - durante los días con alto flujo de clientes- se le pagará por día trabajado.

Tomando como referencia un contrato personal por prestación de servicios, los puntos que se tendrán en cuenta para la elaboración de los contratos son:

- **El objeto:** la razón por la cual se están contratando a la personas es para apoyar integralmente la operación del negocio durante las ocho horas laborales.
- **Las obligaciones:** teniendo en cuenta el objeto de los contrato, el personal tiene como obligaciones la elaboración de las bebidas cuando se genere la venta, mantener el espacio de trabajo limpio –manteniendo los estándares de higiene-, atender a los clientes, y la recepción y el pre-alistamiento de la materia prima.
- **Plazo de ejecución del contrato:** el tiempo establecido para la ejecución del contrato es de un año, con posibilidad de extender el tiempo por mutuo acuerdo.
- **Valor del contrato y forma de pago:** se acordará un monto de un millón de pesos (1'000.000) que se pague por transferencia bancaria cada mes. Teniendo en cuenta que el personal no es de planta fija, este debe presentar mensualmente una cuenta de cobro y los soportes de afiliación al Sistema de Seguridad Social (E.P.S., Fondo de Pensiones y ARL). Para eso, el trabajador tendrá la opción de contemplar como base el valor del salario mínimo legal vigente: 781.242 pesos colombianos.

- **Supervisión:** la gerente y fundadora del negocio supervisará que las obligaciones se están cumpliendo y brindará el apoyo necesario para que se ejecuten de manera correcta.
- **Terminación anticipada:** la terminación del contrato se podrá hacer por mutuo acuerdo y/o por decisión de una de las dos partes si se presentan los siguientes escenarios: por incumplimiento de las obligaciones por parte del personal, por incumplimiento en el pago del salario por parte de la gerente y por la incapacidad financiera de la empresa (en caso de que se encuentre en proceso de liquidación y/o sea declarada en banca rota).
- **Modificación o enmienda:** por mutuo acuerdo, luego de dejarlo por escrito, el contrato puede ser modificado y/o corregido.
- **Domicilio:** teniendo en cuenta que el *food truck* estará movilizándose a su conveniencia, se establece mutuamente que el domicilio será la ciudad de Bogotá.
 - **Comentarios adicionales:** por mutuo acuerdo, se le ofrecerá al contratista el pago del auxilio de transporte, cuyo valor establecido para el 2018 por el decreto 2670 del 30 de diciembre de 2017 es de: 88.211.

Trayendo a colación la teoría de Andrews y Selznick, la contratación como prestación de servicios podría representar una **debilidad** : los trabajadores no tendrían por qué cumplir horario y se podría generar un alto porcentaje de rotación .

3.1.5.3. Días y horarios de atención.

Los horarios y días de atención se deberán establecer con base en la jornada laboral máxima establecida en el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo (1990), en el cual se estipulan 48 horas semanales, es decir, ocho horas diarias. De igual manera, se debe tener en cuenta el comportamiento que se ha evidenciado en campo de las personas que trabajan o pasan el tiempo libre en la zona de interés:

- Se ha observado que la hora de entrada en las oficinas del área es a las 8:30h. Entre esta hora y las 9:00h, los trabajadores suelen salir a la calle a comprar productos de panadería, fruta, café y jugos naturales.
- En los horarios de la tarde, luego de las jornadas en las oficinas, se ha podido evidenciar que existen corredores peatonales en donde se presenta un alto flujo de personas: la carrera 11 - desde la calle 100 hasta la calle 82 -, la calle 100 –desde la autopista hasta la séptima, la calle 94 –desde la autopista hasta la carrera 11- y la carrera 15- desde la calle 100 hasta la calle 85-.
- Los viernes, por lo general, son días en donde las personas que laboran en el área se reúnen en el parque para almorzar; compran comida en los restaurantes del perímetro y se acomodan en el parque.
- Los residentes que viven cerca del área suelen salir a hacer ejercicio los sábados; aprovechan el parque y las vías principales. Es es el momento para ofrecer una bebida refrescante y saludable.
- Los lunes festivos deben aprovecharse por la cliclovía; la ubicación del carro de comidas cambiará a la carrera 9na con calle 116, en donde se ha evidenciado un alto flujo de personas que se ejercitan y paran a tomar un descanso.

- **Días de atención:**

- De lunes a sábado

- **Horarios de atención:***

- Lunes a jueves: 8:30h a 17:30h (incluyendo la hora de almuerzo).
- Viernes: 8:00h a 15:00 (incluyendo la hora de almuerzo).
- Sábados: 8:00h a 11:00h.
- Lunes festivos: se atenderá de 8:00h a 11:00h. Solo estará atendiendo la gerente y fundadora del negocio.

3.2. Descripción de procesos

3.2.1. Cadena de valor

La cadena de valor se define como una herramienta en donde se representa la actividad interna de una organización; se desagregan de manera ordenada la totalidad de actividades que se llevan a cabo, las cuales son dinámicas e interactivas. La representación de la cadena de valor varía dependiendo de la empresa; las más reconocidas en la academia son las de Mckinsey y la de Michael Porter (Ruiz, 1999, p.1)

Para fines del presente proyecto, se trabajará con la cadena de valor propuesta por Michael Porter, en la cual se dan a conocer las actividades que generan **valor**, las actividades que **apoyan** y, las interrelaciones que se generan entre ellas, con los proveedores y con los clientes. Para asegurar el éxito de la operación en su totalidad, se requerirá de un trabajo de optimización y coordinación (Ruiz, 1999, pp.2-4). En la figura 33 se muestra la representación gráfica de la Cadena de Valor propuesta por Porter, la cual, en la figura 34, se puede ver ajustada a la actividad de los restaurantes. Esta última, se podrá ver adaptada a la presente idea de negocios en la figura 35. De igual manera, retomando la metodología Canvas planteada a inicios del presente documento, en el presente apartado se muestran uno de los módulos: las actividades clave para mantener el negocio (Garzozzi et. Al, 2014).

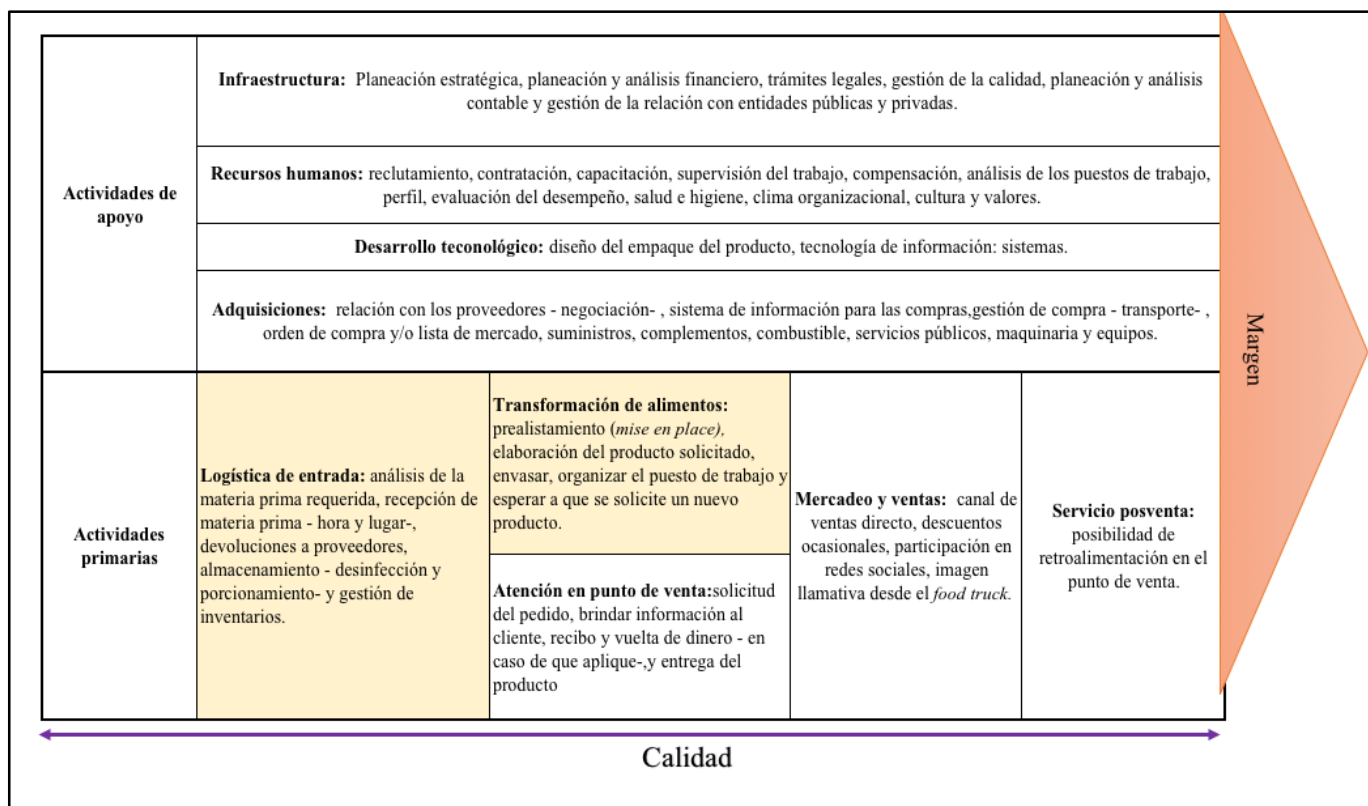


Figura 35. Cadena de Valor aplicada a la idea de negocios. Adaptado del diagrama provisto por Daniel García.

Las **actividades de apoyo** son todas aquellas que no están directamente relacionadas con la elaboración del producto final, no obstante, esto no significa que no sean importantes; respaldan la operación de las actividades primarias. Referente a las **actividades primarias**, son todas aquellas que están directamente relacionadas con el objeto de la organización : agregan valor, reducen –o aumentan- costos y aportan a la calidad del producto final (Ruiz, 1999, pp. 8-9). Siguiendo la teoría de Ruiz, a continuación se muestra cada una de estas actividades aterrizadas al negocio (1999):

- Logística de entrada: son aquellas actividades asociadas a la gestión de la materia prima o *Inputs* del producto: el análisis de las especificaciones solicitadas, la orden de compra y/o lista de mercado, la recepción– hora y lugar-, las devoluciones a los proveedores – en caso de que sea necesario-, el almacenamiento – desinfección y porcionamiento- y la gestión de inventarios.
- Transformación de alimentos: en este eslabón se encuentran aquellas actividades en donde se transforman los *inputs* en el producto final, tales como el pre-alistamiento (*mise en place*) de la materia prima, la elaboración del producto solicitado, el envasado del producto, la organización del puesto de trabajo y la espera a que se solicite un nuevo pedido.
- Atención en punto de venta: son aquellas actividades que son transversales a la transformación de alimentos, tales como la solicitud del pedido por parte del cliente, la información brindada en caso de que el cliente tenga dudas, la recepción del dinero – y su devolución en caso de que aplique – y la entrega del producto elaborado.

- Mercadeo y ventas: son el conjunto de actividades orientadas a persuadir al cliente a comprar el producto y distribuírselo. Dentro de estas actividades podemos encontrar el canal de ventas directo, los descuentos ocasionales para incrementar las ventas, la participación en redes sociales – Facebook e Instagram, la imagen llamativa del *food truck* y la forma de presentar el producto.
- Servicio posventa: son las actividades que se llevan a cabo después de que el cliente haya adquirido su producto, como por ejemplo brindar la posibilidad de retroalimentar el servicio o producto prestado en el punto de venta.

3.2.2. Gestión de la calidad.

Como se puede ver en la figura 35, existe un elemento transversal a toda la operación: la calidad. Este concepto hace referencia a las características de un producto o servicio sobre las cuales se hace un juicio de valor; cuando este es positivo, quiere decir que se satisfizo las necesidades del consumidor y que se superaron sus expectativas (Gutiérrez, 1994,p.23). Adicionalmente, Horovitz afirma que la calidad es un elemento diferenciador y que hay una estrecha relación entre el valor obtenido por el servicio o producto y el precio que se pagó por el mismo (citado en Vargas, 2007,p.44). Teniendo en cuenta todo lo anterior, la gestión de la calidad debe estar presente en todas las actividades relacionadas con la elaboración de las bebidas.

Existen diferentes métodos para garantizar la calidad en procesos, dentro de los más reconocidos se encuentran la buenas prácticas de manufactura (BPM) - adoptadas por el Gobierno a través del Decreto 3075 de 1997-, las cuales se caracterizan por ser un conjunto de principios y prácticas generales de enfoque preventivo que garantizan la **higiene de los alimentos** en cada una de las siguientes etapas: su producción, su procesamiento, el empaque, el almacenamiento, el transporte y su comercialización. Adicionalmente , se promueve la constante **vigilancia** sobre: las instalaciones, la forma en la que se manipulan los desechos, la limpieza de los equipos y/o utensilios, el momento en el que se lleva a cabo el servicio y la higiene personal de los trabajadores (Cotelco, s.f., p.5).

En caso de que se manipule inadecuadamente un alimento – en producción y en el almacenamiento- y no se mantengan las condiciones de higiene del entorno – equipos, utensilios, personal, entre otros- , se incrementa el riesgo de que los consumidores contraigan enfermedades transmitidas por alimentos (ETA): infecciones –salmonelosis, toxoplasmosis, entre otros- ,

intoxicaciones – toxinas o venenos de bacterias o mohos presentes en los alimentos- y una toxi-infección – resultante de la ingesta considerable de microorganismos – (Cotelco, s.f., p. 34). Esto anterior conllevaría a sanciones por parte de diferentes entidades públicas, la afectación de la salud del consumidor, el incremento en pérdidas de materia prima y la deterioración de la imagen del negocio.

Para prevenir esto anterior, las BPM presentan una serie de recomendaciones para mantener las condiciones de higiene en los diferentes tipos de alimentos. Para el caso del presente negocio, se deberán tener en cuenta las recomendaciones asociadas con la **manipulación de frutas (Cotelco, s.f):**

- La temperatura adecuada para su conservación oscila entre los 8°C y 10°C (p.50) (ver figura 36).
- Se deben lavar con agua potable a presión, para luego sumergirlas en una solución de agua e hipoclorito de sodio durante cinco minutos (p.44) (figura 37).
- Llevar a cabo el proceso limpieza y desinfección del entorno diariamente: se debe hacer de forma húmeda, se debe llevar a cabo en todo lo que se encuentra dentro del carro de comidas, para los utensilios se debe procurar usar agua calientes y los suministros utilizados deben guardarse separadamente de los alimentos (p. 50) (figura 38).
- Evitar que entren animales al establecimiento, ya que son transportadores de gérmenes (p.41).
- Procurar que el personal que manipula estos productos cumpla con lo siguiente: manos limpias – si es posible utilizar guantes de latex-, uñas cortas, tapabocas, cofia y un uniforme limpio y apropiado (p.41) (figura 39).

Para tener control de lo anterior, se diseñaron los siguientes instrumentos que se deberán diligenciar diariamente:

- Control de temperatura de la nevera:

Control y registro de la temperatura de la nevera					
Mes		<input type="text"/>		Año <input type="text"/>	
Día	Hora	Temperatura			Responsable
		Actual	Máxima	Mínima	
			10°C	8°C	
			10°C	8°C	
			10°C	8°C	
			10°C	8°C	
			10°C	8°C	
			10°C	8°C	
			10°C	8°C	
			10°C	8°C	
			10°C	8°C	
			10°C	8°C	
			10°C	8°C	
			10°C	8°C	

Figura 36. Control y registro de la temperatura de la nevera. Elaboración propia.

- Limpieza y desinfección diaria del establecimiento:

Control: Limpieza y desinfección del establecimiento					
Mes <input type="text"/>		Año <input type="text"/>			
Día	Hora inicial	Hora Final	Áreas lavadas	Productos utilizados y cantidad	Responsable

Figura 37. Control de limpieza y desinfección diaria del establecimiento. Elaboración propia.

- Desinfección de frutas al momento de recibirlas y antes de porcionarlas :

Control de desinfección de frutas antes de porcionar y almacenar						
Mes			Año			
Día	Responsable	Fruta	Fecha de llegada	Solución utilizada para lavas y desinfectar	Observaciones	Firma gerente

Figura 38. Control para la desinfección de frutas al momento de recibirlas. Elaboración propia.

- Control personal diario antes de que ingrese al establecimiento:

Control del personal: presentación.							
Mes			Año				
Día	Nombre	Hora de llegada	¿Trajo el uniforme en buen estado?	Lleva el cabello recogido	¿Lleva las uñas cortas?	Observaciones	Firma gerente

Figura 39. Control de personal diaria en su presentación personal. Elaboración propia.

3.2.3. Procesos

Teniendo en cuenta lo presentado en la cadena de valor, se mostrará cada proceso primario de manera individual: su descripción, qué tipo de proceso es – servucción o producción, sus objetivos, los resultados esperados, los recursos requeridos, el número de personas necesario para su desarrollo, el conjunto de actividades que lo componen, su flujograma y su blueprint. Cabe resaltar que un flujograma o diagrama de flujo es una herramienta utilizada para representar las diferentes actividades - ordenadamente - que componen un proceso determinado. Para su elaboración se hace uso de símbolos – cuyo significado varía dependiendo de la forma que adopte- y flechas – las cuales indican una secuencia-. En el presente proyecto se hará uso de la simbología presentada por la *American National Standard Institute* (ANSI) (Mideplan, 2009, pp.2-8) (ver figura 40).

Los procesos que se trabajarán serán los primarios: proceso de compras, la recepción de materia prima, el almacenamiento, el proceso de venta, el proceso de transformación, el proceso de mercadeo y ventas y el proceso de servicio pos-venta.

✓ **Proceso 1:** compras.

- **Descripción:** es un proceso por el cual un negocio de alimentos y bebidas identifica la materia prima necesaria para su operación. Es importante resaltar que este proceso es uno de los que requiere mayor atención en cuanto a su control y gestión de información (Scheel, 1986, p.47).
- **Tipo de proceso:** producción.
- **Resultados esperados:** se espera obtener la cantidad y calidad de materia prima necesaria para la producción de las bebidas, la cual se debe ajustar a la capacidad de pago de la empresa y a su capacidad de almacenamiento.

- **Número de personas:** una persona.
- **Actividades (ver figura 41):**
 - Realizar la proyección de ventas para evidenciar qué producto se requiere, su calidad y su cantidad. Teniendo en cuenta la capacidad de almacenamiento y pago de la empresa.
 - Definir si la materia prima necesaria es de carácter perecedero o no.
 - Realizar un documento, ya sea la lista de mercado –productos perecederos- y/o la orden de compra -productos no perecederos-(ver figuras 42 y 43). El gerente debe autorizarla y firmarla.
 - Escoger al proveedor y llevar a cabo una negociación en cuanto a: pago, precios, fecha, hora y lugar de entrega.
 - Enviar la solicitud de compra.
- **Blueprint (ver figura 44).**

✓ Proceso 2 : recepción de materia prima

- **Descripción:** es el proceso en el que se recibe lo solicitado en la orden de compra y/o lista de mercado. De acuerdo con Scheel (1986), este se caracteriza por ser la etapa final de la gestión de compras y en donde se registra información relacionada con el control de existencias (inventario y kárdex) (p.66).
- **Tipo de proceso:** producción.
- **Resultados esperados:** se espera que las cantidades que llegan de materia prima y su calidad coincidan con las solicitadas en la orden de compra y/o lista de mercado, esto para garantizar la producción de las bebidas. De igual manera, se espera que el proceso se lleve a cabo de manera efectiva por parte de la persona encargada, lo cual evitará retrasos en la operación.
- **Número de personas:** una persona.
- **Actividades (ver figura 45):**
 - Estar pendiente del día, hora y lugar de entrega de la materia prima.
 - En caso de que no llegue la materia prima en la fecha, hora y lugar acordados, se debe contactar al proveedor.
 - En caso de que llegue en la fecha, hora y lugar acordados, se procede a recibir la materia prima.
 - Con la orden de compra y/o lista de mercado a la mano, se empieza a pesar y a revisar el estado de los diferentes productos – los resultados deben coincidir con lo solicitado en la orden de compra y/o lista de mercado-. En caso de que algún dato no coincida, se debe hacerle el reclamo al proveedor (ver figura 46).

- A medida que se vaya recibiendo, todo debe estar siendo documentado: qué llegó, cuánto llegó, cumplió con lo solicitado (si o no) y observaciones.
 - Cuando se finalice el paso anterior, el responsable del recibo y el que provee deben firmar el documento de recepción de materia prima.
 - Registrar lo recibido en el sistema de información: inventarios y kárdex electrónico de cada producto.
 - Recibir la factura por parte del (los) proveedor (es).
 - Luego de haber llevado el proceso de recepción, se procede al porcionamiento y al almacenamiento de la materia prima, complementos y/o suministros.
- **Blueprint (ver figura 47).**

✓ **Proceso 3 : almacenamiento.**

- **Descripción:** es el proceso en el que una persona o dos se dedican a guardar lo que se recibió; cada producto tendrá un lugar destinado para su almacenamiento. Por ejemplo: para el caso de las frutas, se buscará un lugar en donde estas se puedan conservar (Scheel, 1986).
- **Tipo de proceso:** producción.
- **Resultados esperados:** se espera que cada producto recibido sea almacenado de manera adecuada. Esto con el fin de : reducir pérdidas, evitar costos y/o gastos extras, mantener la calidad de los productos y facilitar la operación – tiempos y movimientos-.
- **Número de personas:** una persona.
- **Actividades (ver figura 48):**
 - Identificación y separación de los productos recibidos: frutas, complementos – vasos, pitillos y servilletas- y suministros.
 - Por su carácter perecedero, se iniciará el proceso de porcionamiento y almacenamiento de las frutas.
 - Lavar y desinfectar las frutas recibidas.
 - Realizar el pre-alistamiento (*mise en place*) de las frutas: porcionamiento de acuerdo a las recetas estándar.
 - Separar los residuos y desecharlos en su bolsa de basura correspondiente – fuera de carro de comidas-.
 - Guardar en bolsas ziploc, procurando que no quede oxígeno dentro de las mismas.

- Ingresar al refrigerador a una temperatura entre los 8 y 10 grados centígrados; se conservarán los productos y se evitará la multiplicación de microorganismos que afecten la salud humana.
- Realizar chequeos constantes de la temperatura del refrigerador: documentar.
- Organización y almacenamiento de los complementos – vasos, pitillos y servilletas- en los lugares indicados por la administración y/o gerencia.
- Organización y almacenamiento de los suministros solicitados – elementos de aseo, por ejemplo-.
- **Blueprint (ver figura 49).**

✓ **Proceso 4: ventas.**

- **Descripción:** de acuerdo con lo aprendido en clase, son los diferentes pasos que se llevan a cabo para comercializar el producto de la presente idea de negocio. Es aquí donde se da el primer contacto directo con el cliente: él solicita lo que desea y el vendedor lo guía y concluye la venta.
- **Tipo de proceso:** servucción.
- **Resultados esperados:** se espera que el proceso de compra sea satisfactorio para el cliente; se le tratará con amabilidad y se le resolverán todas las preguntas relacionadas con los productos. Además, se le persuadirá para concretar la compra.
- **Número de personas:** una persona
- **Actividades (ver figura 50):**
 - Llamar la atención de los peatones que estén pasando cerca al *food truck*: saludar y dar la bienvenida.
 - En caso de que se acerque el cliente, mostrar la mejor disposición para atenderlo y saludarlo.
 - Si hace preguntas acerca de los productos, responderlas con claridad. En caso de lo contrario, ofrecer los productos.
 - Esperar a que el cliente tome la decisión. Si no desea comprar, finalizar el proceso y despedirlo con amabilidad. Si desea comprar, cerciorarse de que reciba el mejor servicio.
 - **Blueprint (ver figura 51).**

✓ Proceso 5: producción

- **Descripción:** de acuerdo a lo aprendido durante el módulo de gastronomía, es el procesos en el cual la materia prima se transforma en el producto final, que para este caso son los *smoothies* funcionales.
- **Tipo de proceso:** producción.
- **Resultados esperados:** se espera que el producto se elabore correctamente, es decir, que se cumpla con la receta estándar y los parámetros de calidad, para así, satisfacer al cliente y cumplir con sus expectativas.
- **Número de personas:** una persona. En caso de que sea un día en donde haya un elevado flujo de personas – por ejemplo en un evento-, se contará con el apoyo de otras dos personas para llevar a cabo este proceso.
- **Actividades (ver figura 52)**
 - Antes de iniciar con el proceso de producción, el (la) encargado(a) de dicho proceso deberá tener puesto el delantal – junto con la cofia y otros accesorios-. Adicionalmente, se debe alistar el puesto de trabajo: lavar las licuadoras y lavar los utensilios necesarios.
 - Cabe resaltar que durante la producción se debe tener en cuenta “tiempos y movimientos”, para que sea efectivo el proceso, se tendrá que hacer de izquierda a derecha.
 - Para iniciar el proceso de producción, el encargado deberá recibir una orden de producción por parte del vendedor.
 - Se procede a conectar la licuadora y la persona deberá colocarse guantes de látex para evitar contaminación en los productos.

- Revisar las recetas estándar para luego sacar del refrigerador la materia prima correspondiente.
- Se insertan los ingredientes en la licuadora y se le agrega un poco de agua.
- Se envasa el producto final o smoothie. Se buscan los productos complementarios – pitillo, tapa y servilleta-.
- Se le entrega el producto al cliente.
- Luego de entregar el producto, se procede a limpiar el puesto de trabajo, lavar los utensilios utilizados con agua caliente y se lava la licuadora con agua caliente a presión un poco de jabón de loza.
- Terminado lo anterior, la producción vuelve a iniciar cuando entra una nueva orden. En caso de lo contrario, se finaliza el proceso mientras llega otro cliente.

Blueprint (ver figura 53).

✓ **Proceso 6:** mercadeo y ventas

- **Descripción:** a medida que se iba elaborando el apartado de marketing de este documento, se evidenció que el proceso de mercadeo y ventas es un conjunto de actividades cuyo fin es estudiar las características del mercado meta actual y /o potencial, establecer estrategias de mercadeo, estrategias de ventas y programas de fidelización. Cabe aclarar que este proceso se debe hacer de manera constante.
- **Tipo de proceso:** servucción.
- **Resultados esperados:** se espera identificar de manera **acertada** a los clientes actuales y/o potenciales del negocio. De esta manera se desarrollarían las estrategias indicadas de fidelización, ventas y mercadeo.
- **Número de personas:** una persona – Gerente/ administrador-.
- **Actividades (ver figura 54):**
 - Identificar tendencias, tanto a nivel nacional y como a nivel local, de consumo en cuanto a alimentación saludable y *Smoothies*.
 - Llevar a cabo una investigación de mercados para determinar el perfil del cliente y las características de los competidores actuales y/o potenciales.
 - Elaborar un instrumento para la recolección de información. Por ejemplo una encuesta personal.
 - A través del instrumento, se busca encontrar información acerca de las siguientes variables: residencia, psicográficas, por beneficio y socioeconómicas (propuestas por Echeverri, 2008,p.56).
 - Analizar la información recolectada a través de diferentes métodos.

- Con los resultados encontrados, se procede a establecer el mercado meta.
 - Se procede a diseñar programas para satisfacer las necesidades del mercado meta: producto, empaque, marca, canales de distribución, precios, entre otros.
 - Llevar a cabo controles para evidenciar si las estrategias que se estén llevando a cabo tengan algún impacto positivo en los clientes.
 - Después de un tiempo determinado, rediseñar las estrategias de mercadeo y ventas dependiendo del comportamiento del mercado para ese entonces.
- **Blueprint (ver figura 55)**

✓ **Proceso 7:** servicio posventa.

- **Descripción:** el servicio posventa es un proceso que se da “después de la venta de un producto” y se caracteriza por hacer parte de la actividad de mercadeo; busca establecer relaciones con los clientes a largo plazo –fidelización-. Esto a través de la identificación de sus necesidades, su percepción del producto y la resolución de sus quejas y/o reclamos (Prieto, Martínez, Rincón y Carbonell, 2007 p.56)
- **Tipo de proceso:** servucción.
- **Resultados esperados:** se espera que, a través de una encuesta de satisfacción, el cliente tenga la disposición de retroalimentar el producto y/o servicio y expresar sus necesidades , esto con el fin de mejorar en lo que se esté fallando y considerar la elaboración de otras recetas estándar. Además, se busca mantener al cliente interesado en los productos del *food truck*.
- **Número de personas:** una persona – Gerente/ administrador-.
- **Actividades (ver figura 56):**
 - Elaborar y diseñar una encuesta de satisfacción que incluya tanto aspectos del producto como aspectos del servicio.
 - La encuesta deberá estar disponible “en línea” para la comodidad del cliente y para facilitar el análisis de los resultados.
 - Esperar a que el cliente haya comprado y probado el producto. Con amabilidad, se le preguntará si él está de acuerdo con participar en la encuesta de satisfacción.
 - En caso de que no esté de acuerdo, se espera al siguiente cliente. En caso de lo contrario, se le da el ipad para que proceda a llenar la encuesta.

- En el momento en que el cliente finalice la encuesta, darle las gracias y despedirlo con amabilidad.
- Después de haber recolectado una muestra representativa, llevar a cabo el análisis de los datos para luego tomar las decisiones pertinentes.
- **Blueprint (ver figura 57)**

3.3 Estructura de la sociedad.

En este apartado se va a abordar lo necesario para constituir legalmente la idea de negocio, tomando como referencia el paso a paso que se encuentra en la página oficial de la Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], en la sección de “Cree su empresa: Constituya su empresa como persona natural, persona jurídica o establecimiento de comercio”. El proceso allí mostrado incluye lo siguiente: la revisión de la marca y nombre del negocio, la manera en que se desea constituir la empresa, la clasificación de la empresa, la creación de los estatutos correspondientes para su presentación en una notaría, el registro oficial de la empresa ante la CCB, la resolución de facturas y la definición del código CIUU para la posterior creación del RUT.

Referente al primer paso, luego de validar los registros de las empresas existentes en la plataforma de la Superintendencia de Industria y Comercio y de la Cámara de Comercio de Bogotá, se definió que **la marca y nombre** para el negocio será **Smoosh**. Conforme al Código de Comercio de Colombia, es importante hacer dicha labor para evitar confusiones en el sistema mercantil (Decreto 410, 1971, art. 35).

Terminado el paso anterior, se procede a definir la manera en que desea constituir la empresa, ya sea como persona natural, como persona jurídica o como establecimiento de comercio. Para fines del proyecto, se decidió que se va a constituir la empresa como **persona jurídica**, la cual es definida por la CCB como una persona irreal o ficticia, que al igual que una persona natural, tiene derechos y obligaciones. La representación de esta figura se puede clasificar en las siguientes empresas jurídicas: Sociedad por Acciones Simplificada, Sociedad Limitada, Empresa Unipersonal, Sociedad Anónima, Sociedad Colectiva, Sociedad Comandita

Simple, Sociedad Comandita por Acciones y como Empresa Asociativa de Trabajo (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f).

Luego de revisar en qué consiste cada una de las empresas jurídicas mencionadas en el párrafo anterior, se optó porque Smoosh sea clasificada como **Empresa Unipersonal [EU]**. Este tipo de figura se caracteriza por ser conformada **por una persona** que usa parte de sus activos para la ejecución de actividades de carácter empresarial, que para este caso, sería la inversión total para adquirir los recursos necesarios para el funcionamiento del *food truck* (Ley 222,1995, art. 71).

Su creación se debe hacer por escrito mediante un documento privado y debe contener los siguientes ítems: nombre, documento de identidad, domicilio y dirección del empresario, la razón social, el domicilio de la empresa, tiempo de duración – en caso de que no sea indefinido-, el listado de las actividades comerciales que se llevarán a cabo, el monto de capital de la empresa, el número de cuotas en las que se divide el capital social y la forma de administración de la empresa (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.). Para la presente idea de negocio, todo lo anterior quedaría plasmado de la siguiente manera:

- **Nombre del empresario:** María Camila García Bedoya
- **Identificación, domicilio y dirección:** C.C. 1020769418, Bogotá, Calle 127 c No.11b-85.
- **Razón Social:** Smoosh E.U.
- **Domicilio de la empresa:** Smoosh tendrá como domicilio la ciudad de Bogotá, Cundinamarca. Debido a que es un Food Truck, tendrá diferentes puntos de venta.
- **Tiempo de duración:** la empresa tendrá un tiempo de duración indefinido.

- **Objeto o actividades a desarrollar:** la empresa desarrollará las actividades relacionadas con la preparación y venta de batidos de frutas o smoothies.
- **Capital social a la fecha:** 192'550.660
- **Composición del capital:** en tal caso de que se deseen vender acciones de la empresa, el número de cuotas sería de 192, el valor de cada una sería de 1'000.0000 cop y el valor total del capital es de 192'550.660 (ver apartado financiero para más detalle).
- **Administración de la empresa:** el negocio tendrá a la cabeza una gerente/fundadora, la cual será la representante legal de la empresa.

Luego de haber concretado lo anterior, se procede a llevar el documento a una notaría para su revisión, y antes de presentarlo a la CCB, se debe revisar la actividad económica del negocio través de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), que para este caso es el número 5529: “otros tipos de expendio de comidas preparadas n.c.p.” (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f., p.1) . Asimismo, se deben solicitar, diligenciar y entregar los siguientes documentos: el formulario único empresarial y social (RUES), el Formulario de Registro con otras entidades, el formulario del Registro Único Tributario (RUT) y la resolución de facturas (pp. 4-6). El costo de todo lo anterior se ve expresado en el siguiente capítulo.

Es importante recalcar que una vez adquirida la matrícula mercantil, esta debe renovarse cada año durante los primeros tres meses, de lo contrario la Superintendencia de Industria y Comercio aplicará una multa que puede alcanzar el monto de hasta 17 salarios mínimos mensuales legales vigentes (Decreto 410, 1971, art. 37).

3.4 Obligaciones y deberes tributarias

Como bien se mencionó en el apartado anterior, una persona jurídica, al igual que una persona natural, tiene derechos y obligaciones (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.). Estas últimas nacen, en su mayoría, en el momento en que la empresa esté registrada y lleve a cabo sus actividades dentro del territorio colombiano (Decreto 624, 1989, art. 12). Así como se tienen derechos y obligaciones, también se tienen deberes.

Los deberes hacen referencia al cumplimiento de todos los procesos y documentación necesarios para el funcionamiento legal de una empresa en Colombia: la inscripción del RUT, presentar todas las declaraciones tributarias, establecer el domicilio y la actividad económica de la empresa, llevar a cabo la facturación debida a la hora de vender un producto, contar con el NIT, tener la contabilidad según las normas vigentes, emplear la retención en la fuente correspondiente, contar con la información en medios digitales y liquidar los intereses de cualquier préstamo o sanción (Fundación Universitaria María Cano, 2009, p. 14).

En la tabla a continuación se dan a conocer los impuestos por los que la empresa debe responder, ya sean de carácter nacional o distrital, su causación y su tarifa correspondiente.

Nacional			
Impuesto	Descripción	Causación	Tarifa
Impuesto a la riqueza	En el Artículo 294-2 del Estatuto Tributario se afirma que el Impuesto a la Riqueza se genera en el momento en que el total del patrimonio bruto un contribuyente sea igual o superior a los \$1.000 millones de pesos.	Se causa el primero de enero de cada año (Dian, s.f).	No aplica porque el valor patrimonial de la empresa no supera o es igual a los \$1.000 millones de pesos.

Impuesto al consumo	Según el artículo 512-1 del Estatuto tributario, el impuesto al consumo (Impoconsumo) se genera por la venta de una serie de servicios y productos, dentro de los cuales se encuentran los alimentos y bebidas preparadas en un lugar particular para llevar o para consumir en el sitio (restaurantes, cafeterías, panaderías, en fin).	En el mismo artículo 512-1 se aclara que el impuesto se hará efectivo una vez el consumidor haga la compra del producto	Según el artículo 512-9 del Estatuto Tributario Nacional, la tarifa para restaurantes será del 8% sobre el valor total del producto
Impuesto a la Renta	Aplica a personas jurídicas y naturales que lleven a cabo su actividad dentro del territorio colombiano. (Dian, s.f.)	Se causa cada año (Dian, s.f.) Según el Decreto 2243 de 2015, la fecha a pagarlo depende del último dígito del NIT.	De acuerdo con el artículo 240 del capítulo IX del Estatuto Tributario en Colombia, la tarifa general para las personas jurídicas es del 33% sobre la utilidad antes de impuestos.
Gravamen a los movimientos financieros.	Según el artículo 870 del Estatuto Tributario Nacional, contribuyen todos aquellos que pertenezcan al sistema financiero.	Según el artículo 873 del Estatuto Tributario Nacional, se causa de manera inmediata en el momento en que se haga la transacción financiera.	Según el artículo 874 del Estatuto Tributario Nacional, este impuesto se frava sobre el valor total de la transacción (4x 1000).
Registro Nacional de Turismo (contribución parafiscal)	Deben estar inscritos todos los prestadores de servicios turísticos indicados en la ley 1101 de 2006, en el artículo 12. Dentro de estos se encuentran aquellos establecimientos gastronómicos cuyos ingresos netos sean superiores a 500 salarios mínimos legales vigentes (SMLV).	De acuerdo con la ley 1101 de 2006, artículo 2, la contribución se liquidará trimestralmente.	No aplica porque los ingresos de las ventas proyectadas son menores a los 500 SMLV.
Distrital: Bogotá			
ICA (Impuesto de Industria y Comercio).	Régimen común ICA: aplica a las personas jurídicas y naturales que realicen actividades de carácter industrial, comercial y de servicios en la ciudad de Bogotá (Secretaría Distrital de Hacienda, s.f.)	La empresa al ser del Régimen Común, se debe declarar y pagar cada dos meses (Secretaría Distrital de Hacienda, s.f.).	Teniendo en cuenta que el número de código CIU es 5529, la tarifa es del 13,8 por mil sobre las ventas netas (Secretaría Distrital de Hacienda, s.f.).

Impuesto sobre vehículos automotores	Este impuesto se aplica para aquellos vehículos matriculados en la ciudad de Bogotá, incluyendo los del transporte público (Secretaría Distrital de Hacienda, s.f.)	Teniendo en cuenta que los Food Trucks en Colombia aún no están regulados (ver apartado 1.3 del primer capítulo para más información), dentro de la Resolución 00054763 del 3 de noviembre de 2017 - en la que se establece la base gravable de cada uno de los vehículos- no se encuentran los vehículos para la venta de alimentos	No aplica.
Predial	Este impuesto aplica a aquellos propietarios y poseedores de los siguientes bienes inmuebles: lotes, apartamentos, casas, edificios, parqueaderos, locales de comercio, entre otros (Secretaría Distrital de Hacienda, s.f.). No obstante, debido a que el negocio es un carro de comidas este impuesto no aplicaría. Es necesario esperar a que se regule su actividad (Secretaría Distrital de Hacienda, s.f.)	No aplica.	No aplica.

4. Análisis administrativo y financiero.

Uno de los objetivos propuestos para este proyecto es medir la rentabilidad de la idea de negocio. Con el fin de lograr lo anterior, en el presente capítulo se darán a conocer: los recursos necesarios para operar el negocio, los productos a vender – costos y precios de venta-, los proveedores para obtener los recursos y sus respectivos precios, los gastos administrativos, el valor inicial del proyecto, las fuentes de financiación, el comportamiento de los estados financieros - Estado de Resultados, Balance General y Flujo de Caja- y el cálculo de los indicadores financieros.

De igual manera, retomando la metodología Canvas planteada a inicios del presente documento, en el presente capítulo se muestran cuatro de sus módulos: los recursos requeridos para la operación del negocio (administrativo), los ingresos para que la empresa sobreviva, la estructura de costos planteada y los proveedores como uno de los aliados clave (Garzozzi et. Al, 2014).

4.1. Recursos requeridos.

Para llevar a cabo tanto las actividades primarias como las actividades de apoyo, se requieren los siguientes recursos:

Recurso	Descripción y detalle
Vehículo	Un food Truck con carrocería nueva, adaptado para la producción y venta de smoothies, con un generador eléctrico y dos tanques de agua con una capacidad de 72 litros (limpia y residual)

Maquinaria y Equipo	Dos refrigeradores – uno largo para hacer <i>food display</i> -, un microondas – para personal-, radio – para personal-, computador/caja, equipo para generar facturas, datáfono y tres licuadoras industriales Blendetec.
Muebles y enseres	Gabinetes – papelería, aseo, complementos, entre otros-, mesones de acero inoxidable, repisas flotantes de acero inoxidable, canecas – que permitan la clasificación de residuos- y dos mesas – para la caja y para la entrega de los productos- y dos lavaplatos.
Utensilios	Los utensilios necesarios para la elaboración de los productos – o que estén relacionados con las actividades primarias- son: cuatro tablas para picar de color verde, seis cuchillos Tramontina – tres para pelar y tres para picar fruta-, pica hielo, báscula para alimentos y bolsas Ziploc para almacenar la materia prima.
Talento humano	Como se menciona en el apartado de “tipo de vinculación laboral”, para la operación normal del negocio se contará con un equipo de tres personas: la gerente (fundadora) y dos personas más, las cuales se reparten los cinco cargos mencionados en el mismo apartado.. Mientras se estabiliza el negocio económicamente, se optó vincular a las dos personas con un contrato por prestación de servicios y a la persona extra - durante los días con alto flujo de clientes- se le pagará por día trabajado

Energía y servicios	<ul style="list-style-type: none"> Gasolina corriente: es un recurso necesario para movilizar al carro de comidas; en promedio, según la dueña de un Food Truck, este vehículo requiere de 100.000 cop para llenar el tanque . Se estima que se requerirá gasolina cada mes. La empresa encargada de comprar y adecuar el Food Truck, equipa al vehículo con: tanque de agua de 72 lts y un generador eléctrico. La reposición y mantenimiento de cada uno se hará cada tres años.
Materia Prima	Las frutas, el hielo y el agua (para más detalle, dirigirse al siguiente capítulo).
Complementos	Vasos con tapa, stickers (marca) y pitillos.
Suministros	<p>Los suministros necesarios para mantener la higiene dentro del food truck son:</p> <p>jabón de loza, esponja para restregar, cepillo para restregar loza (licuadoras), limpiones – para limpiar y para secar-, un escurridor, escoba, trapeador, cubeta, guantes de látex, jabón de aseo general, bidón y trapos y bolsas de basura de tres colores para la clasificación de residuos</p> <p>Los suministros necesarios para el proceso administrativo son: esferos, resma de papel (para las órdenes de compra y las listas de mercado), rollos de las facturas, cosedora, resaltador, esferos negros, sharpies, carpetas.</p>
Software	Software necesario para las ventas, la generación de facturas, el control total sobre los inventarios incluyendo las bajas (kárdex digital), el proceso de compra (materia prima), la generación de reportes de ventas, el control sobre el flujo de caja y el pago de impuestos sobre los productos vendidos.

4.2 Productos a vender.

En este apartado se darán a conocer **cuatro productos modelo** con los que el negocio iniciaría su operación. Para el diseño de cada uno, se tomaron los ingredientes escogidos por los encuestados en el estudio de mercado del capítulo 2 y cuyo número de menciones supera el promedio. Lo anterior se podrá ver reflejado en el siguiente figura (58) :

Ingrediente	Fresa	Limón	Banano	Mora	Mango	Maracuyá	Naranja	Mandarina	Otros	Promedio
Número de menciones	31	12	23	18	21	21	14	15	6	17

Figura 58. Número de menciones por fruta en las encuestas aplicadas y promedio final. Elaboración propia.

De igual manera, para soportar lo anterior, también se tuvo en cuenta un estudio provisto por la Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología en el que se dan a conocer las 13 frutas que los colombianos más consumen: el limón, el banano, el mango, la guayaba, el tomate, la mora, la piña, la maracuyá, la naranja, el coco, el aguacate, la papaya, el lulo y la mandarina (Rodríguez, 2017, p.43) .

Asimismo, se tuvo en cuenta la producción de frutas que hay en el país gracias a su variedad de zonas climáticas y ecosistemas, lo cual le permite cultivar 95 tipos de frutas y posicionarse como el tercer país en Latinoamérica con el mayor número de hectáreas destinadas para dicha actividad. Cundinamarca es una de las 16 regiones colombianas que producen mayor cantidad de frutas; dentro de la oferta se pueden encontrar: mango, pitahaya, melón, tomate,

maracuyá, guayaba, lima, limón, feijoa, piña, banano, otros cítricos, sandía y papaya (Procolombia, 2016).

Para caso particular de las fresas, de acuerdo con el Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadenas del Ministerio de Agricultura, en el 2015 se creó una red llamada la Cadena de Fresa que tiene como objetivo consolidar una cadena productiva progresista y dinámica de esta fruta. En la actualidad, el 71% de la producción total del país se concentra en la región de Cundinamarca (citado en Ministerio de Agricultura, 2017).

Las recetas seleccionadas para este proyecto fueron tomadas y adaptadas de las cartas de restaurantes que se encuentran en la zona, tales como Wok y Crepes & Waffles. En las siguientes fichas se muestran cada uno de los productos diseñados con su respectivo nombre comercial, sus ingredientes y su funcionalidad – las características de las frutas tomaron de la página oficial de Surtifruver-.

FRESA PROTECTORA

Ingredientes:

Fresas
Banano Criollo
Hielo
Agua

¿Por qué las fresas?

Las fresas tiene vitaminas C, E, magnesio y potasio, lo cual favorece la absorción del hierro en la sangre y así se incrementa la resistencia del cuerpo a infecciones



Figura 59. Producto modelo: Fresa Protectora. Elaboración propia.

SÚPER CORAZÓN

Ingredientes:

Mango Dulce
Banano Criollo
Maracuyá
Hielo
Agua

¿Por qué el mango?

Es rico en vitaminas A, C y fibra, las cuales ayudan a reducir el riesgo de alguna enfermedad cardiovascular y degenerativa



Figura 60. Producto modelo: Súper Corazón. Elaboración propia.

ALIMÉNTATE

Ingredientes:

Banano Criollo
Fresas
Mora
Hielo
Agua

¿Por qué el banano?

Además de ser rico en vitaminas A, B, B2, B12, E y PP, es rico en aceites y carbohidratos importantes, por eso es una de las frutas que más alimenta.



Figura 61. Producto modelo: Aliméntate. Elaboración propia.

MEGA COLÁGENO

Ingredientes:

Mora
Fresas
Banano Criollo
Hielo
Agua

¿Por qué la mora?

Es rica en vitamina C, carotenoides y antocianos. La vitamina C ayuda a la producción de colágeno y mantenerse joven por más tiempo.



Figura 62. Producto modelo: Mega Colágeno. Elaboración propia.

4.3. Proveedores materia prima

Los proveedores son uno de los elementos más importantes para sostener a una empresa en el corto y largo plazo, ya que suministran los insumos necesarios para su operación principal. De igual manera, son responsables en gran medida de la calidad y precio de los productos finales (Montoya, 2010, p.27); si los insumos cumplen con estándares de calidad, entonces es más probable que los productos finales también.

Para **Smoosh**, los proveedores para cada uno de los insumos que están directamente relacionados con la elaboración y la entrega de los productos finales son los mostrados en la figura 63. Aquí vale la pena señalar una de las fuerzas propuestas por Michael Porter como método para analizar la competencia: el poder de negociación con los proveedores; cuando en un mercado hay poca competencia, hay menos proveedores que les suplen de materia prima, lo cual le da la libertad a estos de variar sus precios de venta como les complazca, aumentando así los costos de producción. Por otro lado, en cuanto más competencia exista, mayor cantidad de proveedores con menor libertad para establecer precios como deseen (citado en Martin, 26 de junio de 2017),

Para este caso concreto de este negocio, como se mencionó en el apartado del contexto empresarial a nivel distrital y nacional, la competencia en el mercado gastronómico de Colombia es saturado (González, 2 de febrero de 2018), lo que le da a los empresarios mejor poder de negociación con los proveedores. Para obtener mejores tarifas y para mantener gastos operativos bajos, se hizo un comparativo con dos proveedores recomendados por otros emprendedores cercanos en la industria gastronómica – los productos resaltados con un color naranja son los que mejor precio tienen-.

Una vez seleccionados el proceso de selección de proveedores, se procede al proceso de negociación con los mismos. Para esto se deben tener en cuenta las siguientes condiciones básicas: forma de pago – plazo- , precio por producto – descuentos- , fecha de entrega, políticas de devolución, la calidad del producto y cantidad, entre otros (Montoya, 2010, pp. 30- 33). Es importante resaltar que las fechas de entrega se deben establecer teniendo en cuenta el volumen de ventas semanales.

COMPARACIÓN DE OFERTA: FRUTAS							
PROVEEDOR	PRODUCTOS OFRECIDOS	PRECIO (KILO/UNIDAD)	OBSERVACIONES	PROVEEDOR	PRODUCTOS OFRECIDOS	PRECIO (KILO/UNIDAD)	OBSERVACIONES
DOFRUTS SAS	AGRAZ	\$ 16.000	A los productos importados que se le deben agregar el valor del IVA (19%) son los importados.El valor minimo por pedido es de \$ 150.000 para hacer entrega a domicilio.Hacer los pedidos con tres días de anterioridad a la entrega.	SURTIFRUFER	BANANO CRIOLLO	\$ 2.300	Los productos se pueden pedir a domicilio y se paga la totalidad de la compra en contraentrega. La empresa cuenta con un programa corporativo
	FRESA	\$ 8.000			FRESA	\$ 10.400	
	MORA	\$ 8.000			MORA	\$ 5.800	
	MELÓN	\$ 8.300			MANDARINA	\$ 6.500	
	PAPAYA	\$ 8.300			LIMÓN TAHITÍ	\$ 4.900	
	PIÑA	\$ 8.300			MANGO YULIMA	\$ 4.400	
	PATILLA	\$ 6.000			NARANJA VALENCIA	\$ 1.400	
	ARÁNDANO importado	\$ 25.585			MARACUYÁ	\$ 3.800	
	FRAMBUESA importada	\$ 23.800			PIÑA GOLDEN	\$ 1.800	
	UVA importada	\$ 16.065					
	MANGO (PULPA)	\$ 8.600					
	MANDARINA (PULPA)	\$ 13.000					
	MARACUYÁ (PULPA)	\$ 10.500					
	COMPARACIÓN DE OFERTA: AGUA POTABLE Y PITILLOS						
PROVEEDOR	PRODUCTOS OFRECIDOS	PRECIO (KILO/UNIDAD)	OBSERVACIONES	PROVEEDOR	PRODUCTOS OFRECIDOS	PRECIO (KILO/UNIDAD)	OBSERVACIONES
MAKRO	GARRAFA MANANTIAL (5000 ml)	\$ 4.500	Es una garrafa que no requiere de soporte fácil, así se optimizaría el espacio.	ÉXITO	GARRAFA BRISA (5000 ml)	\$ 5.090	
	PITILLOS (paquete 500 unds)	\$ 10.390	Paquete por 500 unds		PITILLOS	\$ 2.640	Paquete por 50 unidades
COMPARACIÓN DE OFERTA: HIELO							
PROVEEDOR	PRODUCTOS OFRECIDOS	PRECIO (KILO/UNIDAD)	OBSERVACIONES	PROVEEDOR	PRODUCTOS OFRECIDOS	PRECIO (KILO/UNIDAD)	OBSERVACIONES
HIELO POLAR	HIELO	\$ 3.000	Bolsa por 5 kg	MAKRO	HIELO	\$ 4.600	Bolsa por 7 kg
COMPARACIÓN DE OFERTA: ETIQUETAS ADHESIVAS Y VASOS DE 300 ml (10 Oz aprox).							
PROVEEDOR	PRODUCTOS OFRECIDOS	PRECIO (KILO/UNIDAD)	OBSERVACIONES	PROVEEDOR	PRODUCTOS OFRECIDOS	PRECIO (KILO/UNIDAD)	OBSERVACIONES
PRINTU	ETIQUETAS ADHESIVAS REDONDAS + IMPRESIÓN	\$ 129	Por la compra de 480 unidades	AUROS	ETIQUETAS ADHESIVAS REDONDAS + IMPRESIÓN+ CORTE	\$ 722	Precio ofrecido por unidad
JOHAN ARANA DISTRIBUIDOR	VASOS DE 300 ML + TAPA PITILLERA (paquete de 2500 unds	\$ 233.000	Paquete de 2500 unidades; precio unitario de ambos productos sería de 93,2	EMPAQUES Y SOLUCIONES	VASOS DE 10 Oz. + TAPA PITILLERA (CAJA 250 UNDS	\$ 46.750	Caja de 250 unds: precio unitario por ambos productos es 187 pesos

Figura 63. Tabla de proveedores para la materia prima del producto. Elaboración propia.

4.4. Precio de venta y costos.

Luego de haber definido los ingredientes para cada uno de los productos modelo, se proceden a hacer las recetas estándar para conocer el costo por producto, su peso y su precio de venta. Esta metodología se aprendió durante el módulo gastronómico de sexto semestre de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras en el año 2014.

Para la realización de dichas recetas se tuvieron en cuenta los siguientes elementos: el precio de compra de la materia prima, el valor del imponible a nivel nacional para restaurantes, las equivalencias de producción y compra, las cantidades de cada uno de los ingredientes, su porcentaje de rendimiento y su costo de producción. Adicional a lo anterior, en la siguiente figura (64), se puede ver en la tercera columna un porcentaje (%CTO). Este representa el costo de producción estimado sobre el cual el empresario desea establecer su precio de venta; a medida que el porcentaje de costo baje, el precio de venta aumenta.

Lo anterior esta sujeto en gran medida del costo y de la accesibilidad de la materia prima, que para los productos perecederos que se producen en Colombia varía dependiendo de los siguientes factores: el clima, las plagas, la falta de demanda, los canales de distribución deficientes y la falta de articulación público-privada, entre otros. Cuando un producto se ve afectado por los factores mencionados, se generan pérdidas para los productores, se limita su acceso y se incrementan sus precios para los consumidores, incluyendo a los establecimientos gastronómicos (Del Río, Villamizar & Forero, 2016, pp.5-6).

Para caso particular de las frutas, a lo largo del 2017 su producción y abastecimiento en el país presentó un crecimiento del 8,8% y se evidenció una mayor demanda de estos productos por parte de los colombianos (Arango, 4 de marzo de 2018) . Para caso particular de Bogotá, de acuerdo con las últimas cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística

[DANE], el abastecimiento de las frutas en Bogotá durante los primeros diez días de Mayo aumentó 4,45%, reduciendo sus precios por mayor oferta (SIPSA, 2018). Esto indica que por el momento, Smoosh tendrá facilidad de acceso a la materia prima a precios razonables y podrá mantener un margen de contribución alto.

Para iniciar el negocio, se decidió contar con un margen de contribución aproximado del 82% por producto vendido para así cubrir los costos operacionales, los demás gastos, la deuda y las responsabilidades tributarias. Asimismo, se puede evidenciar que el precio final por producto se encuentra dentro del rango de precios que el segmento de mercado está dispuesto a pagar: entre los 5.000 y 8.000 pesos colombianos.

N°	PREPARACIÓN	% CTO	PESO PORCIÓN	PRECIO CARTA	PRECIO REAL DE VENTA	% REAL DE COSTO	
						INICIAL	FINAL
1	Fresa Protectora	18%	260,00	7.500,00	6.303,00	18,7697%	18,7697%
2	Súper Corazón	18%	260,00	7.500,00	6.303,00	19,4585%	19,4585%
3	Aliméntate	18%	260,00	7.000,00	5.882,00	18,6489%	18,6489%
4	Mega Colágeno	18%	260,00	8.000,00	6.723,00	19,4792%	19,4792%

Figura 64. Cálculo de costos y precio de venta de los productos a vender. Elaboración propia.

4.5. Adquisición de activos: tipo, valor y depreciación.

En el presente apartado se darán a conocer los activos que la empresa requerirá para su operación: su tipo, la cantidad requerida, su valor de compra, su depreciación y su respectivo proveedor (ver figura 65). Es importante resaltar que, según las Normas Internacionales de la Información Financiera (NIIF), el tiempo de depreciación de cada activo puede ser establecido por el empresario dependiendo de la vida útil que mejor considere (Liliana Bedoya (CFO de una multinacional), comunicación personal, 8 de abril de 2018).

En lo referente a los vehículos, Smoosh contará con un solo carro de comidas, que según un asesor de Colombian Food Trucks , empresa especializada en la compra y adecuación de food trucks en Colombia, un camión Iveco Daily de 1996 equipado con carrocería nueva para la operación costaría 30.000.000 y su adecuación para que funcione como una cocina – incluyendo su decoración en vinilo- costaría 38.000.000. En cuanto a su tiempo de depreciación, se optó por darle una vida útil de 15 años – 4.533.333 de pesos por año-.

En cuanto a los equipos de cómputo, la empresa contará con un computador Macbook air 13.3 de 8GB en el que se llevarán a cabo todas las tareas relacionadas con el negocio: compras, ventas, control de inventarios y facturas, entre otros. El valor de compra de este producto en Mac Center es de 3.729.000 y se decidió depreciarlo a cinco años– 745.800 pesos por año-. Adicional al computador, se decidió comprar un software online apto para la gestión de restaurantes, bares y cafés llamado E- restó, cuyos derechos de uso son de 720.000 pesos colombianos al año.

Respecto de los otros equipos, se contará con una impresora– depreciación a tres años- , tres licuadoras Oster con la capacidad de licuar frutas– depreciación a tres años-,un refrigerador vertical para exhibición en puerta de vidrio – depreciado a 10 años-, dos una barras enfriadoras

–depreciadas a 10 años- , un microondas para empleados –depreciado a seis años- y dos básculas digitales para pesar alimentos –depreciadas a 10 años-.

Acerca de los muebles y enseres, la empresa Colombian Food Trucks también ofrece el servicio de adecuar el food truck para que funcione como una cocina y cumpla con los estándares de higiene establecidos por las normas colombianas . La adecuación tiene un costo total de 38.000.000 e incluye lo siguiente: la cocina de acero inoxidable (mesones, lavaplatos, tubos, en fin), gabinetes, pipeta de gas, dos tanques de agua con una capacidad de 72 litros, generador eléctrico y pintura decorativa en el exterior. Todo lo anterior tendrá una depreciación a 15 años

Activo		Cantidad	Valor compra x unidad	Valor total compra	Tiempo de depreciación (años)	Depreciación	Proveedor
Vehículos				\$ 68.000.000	15	\$ 4.533.333	
Adecuación Colombian Food Trucks.com	Food Truck	1	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000			Colombian Food Trucks
	Pipeta gas	1					
	Generador eléctrico	3	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000			
	Tanques de agua 72 lts	1					
	Adecuación	1					
	Gabinetes	7	\$ 23.000.000	\$ 23.000.000			
	Cocina (piso, paredes, tanques).	1					
	Pintura	1					
Cómputo				\$ 4.449.000	5	\$ 745.800	
	Computador Macbook air 13.3/ 8GB	1	\$ 3.729.000	\$ 3.729.000	5	\$ 745.800	Mac Center
	Software online restaurante	1	\$ 720.000	\$ 720.000	N/A	\$ -	E-restó es un software online apto para la gestión de restaurantes, bares y cafés.
Equipos				\$ 39.356.178		\$ 4.332.735	
	Impresora Multifuncional HP DeskJet Ink 3775 Azul R2G	1	\$ 219.000	\$ 219.000	3	\$ 73.000	Alkosto
	Oster	3	\$ 449.900	\$ 1.349.700	3	\$ 449.900	Homecenter
	Refrigerador vertical para exhibición en puerta vidrio (0,70 mts x 0,70 mts)	1	\$ 8.988.000	\$ 8.988.000	10	\$ 898.800	Polo Norte
	Barra enfriadora con azafates (2,40mts x 0,80 mts x 0,90 mts)	2	\$ 13.910.000	\$ 27.820.000	10	\$ 2.782.000	Polo Norte
	Microondas personal	1	\$ 466.306	\$ 466.306	6	\$ 77.718	Falabella
	Báscula para alimentos: Smart pesa-Digital multifunción (5KG)	2	\$ 256.586	\$ 513.172	10	\$ 51.317	Mercadolibre.com
TOTAL				\$ 111.805.178		\$ 9.611.868	

Figura 65. Activos requeridos para la operación de Smoosh. Elaboración propia.

Adicional a lo anterior, para la operación de Smoosh se requerirán también utensilios (figura 66), complementos (figura 67), suministros (figura 68) e insumos de papelería (figura 69). En las figuras a continuación se podrá evidenciar la cantidad necesitada de cada elemento, su precio, el tiempo de reposición y el proveedor.

	Producto	Cantidad	Precio Unidad	Valor total	Reposición	Proveedor
Utensilios	Cuchillos Multiuso Tramontina (4 piezas)	1	\$ 85.386	\$ 85.386	Anual	Pricesmart
	Tablas para porcionar (color verde y de Silicona)	3	\$ 98.226	\$ 294.678	Anual	Homecenter
	Cucharas soperas Tramontina (x36 piezas)	1	\$ 70.406	\$ 70.406	Anual	Pricesmart
	Bolsas resellables (Glad Zipper x 115 unidades)	174	\$ 28.000	\$ 4.872.000	Anual	Pricesmart
TOTAL				\$ 5.322.470		

Figura 66. Utensilios requeridos para la operación de Smoosh. Elaboración propia.

	Producto	Precio total	Costo unitario	Cantidad requerida anual	Valor total	Reposición	Proveedor
Complementos	Vasos 300 ml (caja de 2500 unds con tapa pitillera)	\$ 233.000	\$ 93,2	8	\$ 1.844.428	Poco menos de dos cajas por mes	JOHAN ARANA DISTRIBUIDOR
	Pitillos (paquete 500 und)	\$ 10.390	\$ 20,78	40	\$ 411.236	cuatro paquetes por mes	Makro
	Etiquetas redondas con branding (480 und por empaque)	\$ 61.950	\$ 129,00	42	\$ 2.552.910	cuatro paquetes por mes	PRINTU
TOTAL							

Figura 67. Complementos requeridos para la operación de Smoosh. Elaboración propia.

	Producto	Cantidad	Precio Unidad	Valor total	Reposición	Proveedor
Suministros	Jabón lavaloza (Member's Collection 3 lt)	1	\$ 26.750	\$ 26.750	Cada año	Pricesmart
	Jabón de pisos (Fabuloso multiuso Lavanda x 5 lt)	1	\$ 19.453	\$ 19.453	Cada año	Makroo
	Escoba (Fuller x 3 und)	1	\$ 56.924	\$ 56.924	Cada año	Pricesmart
	Trapero algodón con mango plástico (Task x 1 und)	1	\$ 27.606	\$ 27.606	Cada año	Makro
	Balde (Pro- Mates con escurridor)	1	\$ 470.586	\$ 470.586	Cada año	Pricesmart
	Guantes para lavar (Aro doméstico amarillo x 3 und)	1	\$ 21.828	\$ 21.828	Cada año	Makro
	Bolsas resellables (Glad Zipper x 115 unidades)	2	\$ 63.986	\$ 127.972	Cada año	Pricesmart
	Bolsas de basura (Members Selection 124 lt x 100 unidades)	2	\$ 93.946	\$ 187.892	Cada año	Pricesmart
	Tapabocas (Latexport desechables x 50 und)	1	\$ 25.466	\$ 25.466	Cada año	Makro
	Guantes látex (Latexport x 100 und)	1	\$ 36.166	\$ 36.166	Cada año	Makro
	Paño absorbente (Scotch Brite x 8 unidades)	2	\$ 38.306	\$ 76.612	Cada año	Pricesmart
	Esponja (Scotch Brite x 12 und)	2	\$ 37.664	\$ 75.328	Cada año	Pricesmart
	Caneca clasificación de residuos: tres divisiones (rimax 100L))	1	\$ 213.786	\$ 213.786	Cada año	Makro
TOTAL				\$ 1.366.369		

Figura 68. Suministros requeridos para la operación de Smoosh. Elaboración propia.

	Producto	Cantidad	Precio Unidad	Valor total	Reposición	Proveedor
Papelería	Resma de papel (Xerox x 800 hojas)	\$ 1	\$ 33.900	\$ 33.900	Bianual	Pricesmart
	Cartucho de tinta HP 954XL negra Original L0S71AL	\$ 1	\$ 174.900	\$ 349.800	Anual	
	Esferos (Q- Biz x 100 und)	\$ 1	\$ 26.500	\$ 26.500	Triannual	Makro
TOTAL				\$ 410.200		

Figura 69. Papelería requerida para la operación de Smoosh. Elaboración propia.

4.6. Presupuesto en gastos administrativos.

Para Smoosh los gastos administrativos se dividen de la siguiente manera: gastos de personal, gastos por licencias y gastos por mercadeo. En cuanto a los primeros, como se mencionó en el tercer capítulo, para la operación normal del negocio se contará con un equipo de tres personas: la gerente (fundadora) y dos personas más. Mientras se estabiliza el negocio económicamente, se optó vincular a las dos personas con un contrato por prestación de servicios.

En la siguiente figura (70) se muestran los valores diarios del salario propuesto – 1.000.000-, el valor de los aportes a la seguridad social – a cargo del contratista-, el valor de los parafiscales, el cual es voluntario, y el valor que el contratista debe pagar por el impuesto de Industria y Comercio. De igual manera se muestra una proyección a cinco años de los valores que dependen de la variación del valor del salario mínimo legal vigente y del valor del auxilio de transporte. Las variaciones se tomaron de la página oficial del Dane.

Personal: contrato por prestación de servicios							
Por persona	2019		Año 1 (2019)	Año 2 (2020)	Año 3 (2021)	Año 4 (2022)	Año 5 (2023)
	Valores diarios	Valores mensuales					
Salario		\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Salario diario (Salario/30)	\$ 33.333						
Auxilio de transporte		\$ 93.989	\$ 1.127.868	\$ 1.201.741	\$ 1.282.077	\$ 1.366.861	\$ 1.452.528
Total pagado por contratante		\$ 1.093.989	\$ 13.127.868	\$ 13.201.741	\$ 13.282.077	\$ 13.366.861	\$ 13.452.528
Impuesto Industria y Comercio							
1,30% sobre el total del salario acordado		\$ 13.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 156.000	\$ 156.000
Total por una persona			\$ 12.971.868	\$ 13.045.741	\$ 13.126.077	\$ 13.210.861	\$ 13.296.528
Total por dos personas			\$ 25.943.736	\$ 26.091.482	\$ 26.252.155	\$ 26.421.722	\$ 26.593.056
Aportes a la seguridad social (los paga el trabajador)							
Pensiones (el empleador aporta 16%)		\$ 124.999	\$ 1.499.985	\$ 1.604.984	\$ 1.711.447	\$ 1.824.973	\$ 1.946.030
Salud (EPS) (el empleado aporta 12,51%)		\$ 97.733	\$ 1.172.800	\$ 1.254.897	\$ 1.338.138	\$ 1.426.901	\$ 1.521.552
Riesgos laborales (nivel 1 = 0,522%)		\$ 4.078	\$ 48.937	\$ 52.363	\$ 55.836	\$ 59.540	\$ 63.489
Parafiscales (voluntario para contratista)							
Sena (2%)		\$ 15.625	\$ 187.498	\$ 200.623	\$ 213.931	\$ 228.122	\$ 243.254
ICBF (3%)		\$ 23.437	\$ 281.247	\$ 300.934	\$ 320.896	\$ 342.183	\$ 364.881
Caja de compensación (4%)		\$ 31.250	\$ 374.996	\$ 401.246	\$ 427.862	\$ 456.243	\$ 486.508
Variación anual SMLV							
	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
	\$ 737.717	\$ 781.242	\$ 835.929	\$ 891.379	\$ 950.507	\$ 1.013.557	\$ 1.080.790
	7,00%	5,90%	7,00%	6,63%	6,63%	6,63%	6,63%
Variación anual Auxilio de transporte %							
	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
	\$ 83.140	\$ 88.211	\$ 93.989	\$ 100.145	\$ 106.840	\$ 113.905	\$ 121.044
	7,00%	6,10%	6,55%	6,55%	6,69%	6,61%	6,27%

Figura 70. Gastos de personal para la operación de Smoosh. Elaboración propia.

Respecto de los gastos por licencias y otras responsabilidades, su composición es la siguiente: el concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios, el registro del proponente para la constitución de la sociedad, el registro de la marca, el registro de la Matrícula Mercantil, el valor de la renovación del Registro Mercantil por año, la inscripción de libros y documentos, y el valor del formulario para el Registro Mercantil (figura 71). Los valores de los registros, a excepción del de la marca, fueron revisados en la página oficial de la Cámara de Comercio de Bogotá. El de la marca se encontró en la página oficial de la Superintendencia de Industria y Comercio.

LICENCIAS U OTROS	Valor
Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios	\$ 52.083
Registro proponente	\$ 522.000
Registro de marca	\$ 665.500
Registro Matrícula Mercantil	\$ 1.065.000
Renovación del Registro Mercantil	\$ 1.065.000
Inscripción de libros y documentos	\$ 74.700
Formulario Registro Mercantil	\$ 5.500
TOTAL	\$ 3.449.783

Figura 71. Licencias necesarias para la operación de Smoosh. Elaboración propia.

En lo referente con los gastos de mercado, del total de las actividades contempladas, solo el diseño de marca implica un gasto. Este se hizo con una empresa especializada en el diseño de logos y de marcas llamada Mad Coco Disturbing Trends, cuyo servicio no se tendrá en cuenta todos los años sino para cuando la gerencia considere necesario volver a hacer un estudio de mercados y decida cambiar la imagen del negocio -aproximadamente cada cinco años-. Esto anterior y las demás actividades se podrán ver reflejadas en la siguiente figura (72).

MERCADEO Y VENTAS			
Concepto	Obsevaciones	Valor anual	Proveedor/ facilitador
Diseño de marca	El diseño de la marca es un proceso que se va a manejar desde el primer año. No obstante, no se tendrá en cuenta para todos los años sino para cuando la gerencia considere necesario volver a hacer un estudio de mercados y decida cambiar la imagen del negocio (aproximadamente cada cinco años)	\$ 250.000	Madcoco: profesional en diseño industrial.
Canal de distribución	El único canal para la distribución de las bebidas es el mismo Food Truck-.	Es por esto que los gastos de mercadeo y ventas son los mismos que se asumen para mantener el negocio.	El mismo negocio
Relación con los clientes	Se busca fidelizar y crear reconocimiento por parte de los clientes al brindarles un producto de calidad y una atención amable en el punto de venta.	Los gastos de estos son los mismo relacionados con los costos de la materia prima y los gastos de personal	El mismo negocio
Promoción	Establecer ocasionalmente un porcentaje de descuento para aquellos consumidores que reutilicen los envases de la empresa o utilicen sus propios vasos y establecer una política de 2 x 1 si los clientes publican los productos utilizando un determinado hashtag, entre otros. Esto se aplicará cuando las ventas no se comporten con lo esperado y la materia prima esté a punto de	Se asumiría el gasto del producto que se está regalando.	El mismo negocio
Publicidad	La publicidad para este negocio será el mismo carrito de comidas, siempre y cuando este tenga el diseño adecuado, los colores adecuados y la marca, entre otros; al andar por las calles, llamará la atención.	El valor de esto va incluido en el gasto de la adecuación total de carro de comidas. Por otro lado, se busca hacer uso de las redes sociales, lo cual resulta gratuito	El mismo negocio
TOTAL		\$ 250.000	

Figura 72. Otros gastos para la operación de Smoosh. Elaboración propia.

En lo relacionado con los otros gastos, en esto se incluye el precio de la gasolina, el cual, de acuerdo con Camila Castro, dueña de Tacocardia, tiene un valor de \$ 100.000 pesos colombianos para llenar el tanque del food truck (comunicación personal, 11 de febrero de 2016), los gastos por el uso del parqueadero y de sus fuentes eléctricas para guardar el food truck durante horas de la noche, y los gastos por mantenimiento del tanque de agua, el generador eléctrico, el vehículo y la limpieza del mismo (ver figura 73).

OTROS GASTOS	Observaciones	Valor anual	Proveedor/ facilitador
Gasolina Corriente (tanque lleno)	De acuerdo con Camila Castro, dueña de Tacocardia, su carro de comidas se llena con \$ 100.000 cop y esto le dura por un mes (comunicación personal, 11 de febrero de 2016).	\$ 1.200.000	Esso, Biomax, Texaco, entre otros.
Gastos por parqueadero y energía eléctrica (durante la noche mientras no está operando el negocio).	De acuerdo con Jimena, dueña de ION Food, City Parking le cobra una tarifa mensual de 800.0000 por el espacio y por el derecho al uso de una toma de corriente para mantener las neveras prendidas (comunicación personal, 24 de mayo de 2018)	\$ 9.600.000	City Parking (carreta 18 entre la calle 94 y la calle 93B)
Gastos de mantenimiento (agua, generador eléctrico, vehículo, limpieza)	Se hará mantenimieto de todo cada año	\$ 3.000.000	Anual

Figura 73. Otros gastos para la operación de Smoosh. Elaboración propia.

4.7. Valor inicial del proyecto.

El presupuesto necesario para iniciar el negocio de Smoosh Food Truck incluye todos los gastos mencionados en los apartados anteriores. El monto total sería de 192'550.660 y aproximadamente el 46% será aportado con recursos propios (ver figura 74). El 54% restante será financiado con un préstamo bancario, cuya amortización se verá en el siguiente apartado.

INVERSIÓN INICIAL		Valor
Activos total		
	Vehículos	\$ 68.000.000
	Cómputo	\$ 4.449.000
	Equipos	\$ 39.356.178
	Utensilios	\$ 5.322.470
	Suministros	\$ 1.366.369
	Papelería	\$ 410.200
	Complementos	\$ 4.808.574
Nómina (dos personas)		\$ 25.805.064
Materia prima		\$ 25.533.022
Mercadeo y ventas		\$ 250.000
Licencias u otros		
	Concepto técnico de seguridad hu	\$ 52.083
	Registro proponente	\$ 522.000
	Registro de marca	\$ 665.500
	Registro Matrícula Mercantil	\$ 1.065.000
	Renovación del Registro Mercant	\$ 1.065.000
	Inscripción de libros y documento	\$ 74.700
	Formulario Registro Mercantil	\$ 5.500
Otros gastos		
	Gasolina	\$ 1.200.000
	Mantenimiento primer año	\$ 3.000.000
	Parqueadero (incluyendo la energía eléctrica)	\$ 9.600.000
Total		\$ 192.550.660
Terceros		\$ 100.000.000
Propia		\$ 92.550.660

Figura 74. Valor inicial para operar Smoosh. Elaboración propia.

4.8. Fuentes de financiación.

Teniendo en cuenta que no se puede cubrir el valor total para iniciar la operación de Smoosh con recursos propios, se decidió contar con un préstamo bancario de 100.000.000. El banco escogido es Bancolombia y este ofreció las siguientes condiciones: una tasa del 20% efectiva anual –1, 66% mensual- y una cuota fija mensual de 3.712.283,38 pesos colombianos por un periodo de tres años (36 meses). En la siguiente figura se muestra la amortización de dicho préstamo (75).

Pago de intereses y cuota			
Periodos	intereses	capital	Saldo
1	\$1.660.000	\$2.052.283	\$ 97.947.716,62
2	\$1.625.932	\$2.086.351	\$ 95.861.365,34
3	\$1.591.299	\$2.120.985	\$ 93.740.380,63
4	\$1.556.090	\$2.156.193	\$ 91.584.187,57
5	\$1.520.298	\$2.191.986	\$ 89.392.201,71
6	\$1.483.911	\$2.228.373	\$ 87.163.828,88
7	\$1.446.920	\$2.265.364	\$ 84.898.465,06
8	\$1.409.315	\$2.302.969	\$ 82.595.496,21
9	\$1.371.085	\$2.341.198	\$ 80.254.298,07
10	\$1.332.221	\$2.380.062	\$ 77.874.236,04
11	\$1.292.712	\$2.419.571	\$ 75.454.664,98
12	\$1.252.547	\$2.459.736	\$ 72.994.929,04
13	\$1.211.716	\$2.500.568	\$ 70.494.361,49
14	\$1.170.206	\$2.542.077	\$ 67.952.284,51
15	\$1.128.008	\$2.584.275	\$ 65.368.009,06
16	\$1.085.109	\$2.627.174	\$ 62.740.834,63
17	\$1.041.498	\$2.670.786	\$ 60.070.049,11
18	\$997.163	\$2.715.121	\$ 57.354.928,55
19	\$952.092	\$2.760.192	\$ 54.594.736,98
20	\$906.273	\$2.806.011	\$ 51.788.726,24
21	\$859.693	\$2.852.591	\$ 48.936.135,72
22	\$812.340	\$2.899.944	\$ 46.036.192,19
23	\$764.201	\$2.948.083	\$ 43.088.109,61
24	\$715.263	\$2.997.021	\$ 40.091.088,85
25	\$665.512	\$3.046.771	\$ 37.044.317,55
26	\$614.936	\$3.097.348	\$ 33.946.969,84
27	\$563.520	\$3.148.764	\$ 30.798.206,17
28	\$511.250	\$3.201.033	\$ 27.597.173,01
29	\$458.113	\$3.254.170	\$ 24.343.002,71
30	\$404.094	\$3.308.190	\$ 21.034.813,17
31	\$349.178	\$3.363.105	\$ 17.671.707,70
32	\$293.350	\$3.418.933	\$ 14.252.774,67
33	\$236.596	\$3.475.687	\$ 10.777.087,35
34	\$178.900	\$3.533.384	\$ 7.243.703,62
35	\$120.245	\$3.592.038	\$ 3.651.665,73
36	\$60.618	\$3.651.666	\$ 0,00

Figura 75. Tabla de amortización del préstamo de Bancolombia. Elaboración propia.

4.9. Comportamiento de las ventas durante el primer año: costos y compras.

El comportamiento de ventas por mes se hizo con base en lo comentado por los dueños de un food truck que vende smoothies, GoFrut, quienes informaron que semanalmente se vendían aproximadamente 150 unidades (Vanessa Monzón, comunicación personal, 25 de marzo de 2018).Dentro de estas ventas, aquellos productos que tengan en sus ingredientes las frutas con mayor menciones en las encuestas, tienen mejores ventas, tales como la Fresa Protectora y Aliméntate - fresas y banano-.

Adicionalmente, las ventas durante los meses de marzo y abril se verán afectadas debido a las lluvias, así como durante los meses de diciembre debido a que son vacaciones de fin de año y la mayor cantidad de bogotanos de estrato 6 se van de la ciudad. Los meses con mayor ventas son en los que hay más sol y calor, como junio, julio, agosto y septiembre. Teniendo en cuenta lo anterior, el comportamiento previsto de ventas por mes se muestra en la siguiente figura (76):

Ventas por producto: unidades (2018)													
Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	500	550	350	350	560	600	600	600	600	410	400	350	5870
2	400	430	230	230	440	430	430	430	430	290	280	230	4250
3	500	540	340	340	550	540	540	540	540	400	390	340	5560
4	400	410	210	210	420	430	430	430	430	270	260	210	4110
TOTAL ANUAL													19790

Figura 76. Ventas estimadas por producto en el año. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el número de unidades a vender por producto y su precio de venta unitario, el total de ventas para el primer año es de 147.700.000 con IVA incluido (ver figura 77). Esto anterior se verá en el Estado de Resultados, el Estado de Situación Financiera y el Flujo de Caja.

Total ventas Año 2018			
Producto	Cantidad total año	Precio de venta unitario	Total año
1	5870	\$ 7.500	\$ 44.025.000
2	4250	\$ 7.500	\$ 31.875.000
3	5560	\$ 7.000	\$ 38.920.000
4	4110	\$ 8.000	\$ 32.880.000
Total	19790		\$ 147.700.000

Figura 77. Total de ventas durante el primer año. Elaboración propia.

De acuerdo con la cantidad de unidades vendidas por producto en el año, el costo total de la materia prima utilizada es de 23.638.345 (ver figura 78). Al igual que las ventas, este costo afectará el Estado de Resultados, el Estado de Situación Financiera y el Flujo de Caja.

Costos Materia Prima, Año 2018			
Producto	Cantidad total año	Costo unitario	Total año
1	5870	\$ 1.183	\$ 6.944.517
2	4250	\$ 1.226	\$ 5.212.500
3	5560	\$ 1.097	\$ 6.098.920
4	4110	\$ 1.310	\$ 5.382.408
Total	19790		\$ 23.638.345

Figura 78. Costos de materia prima anual Elaboración propia.

Al igual que el costo de la materia prima, el comportamiento del costo de los otros elementos utilizados para entregar el producto final al cliente, también están condicionados al número de unidades vendidas. En la siguiente figura (79) se verá el costo total anual de cada uno de estos elementos: vasos con tapa, pitillos y stickers con el logo de la marca.

Costos Complementos Año 2018 (vasos)			
Producto	Cantidad total año	Costo unitario	Total año
1	5870	\$ 433	\$ 2.541.710
2	4250	\$ 433	\$ 1.840.250
3	5560	\$ 433	\$ 2.407.480
4	4110	\$ 433	\$ 1.779.630
Total	19790		\$ 8.569.070
Costos Complementos Año 2018 (pitillos)			
Producto	Cantidad total año	Costo unitario	Total año
1	5870	\$ 21	\$ 121.979
2	4250	\$ 21	\$ 88.315
3	5560	\$ 21	\$ 115.537
4	4110	\$ 21	\$ 85.406
Total	19790		\$ 411.236
Costos Complementos Año 2018 (stickers)			
Producto	Cantidad total año	Costo unitario	Total año
1	5870	\$ 129	\$ 757.230
2	4250	\$ 129	\$ 548.250
3	5560	\$ 129	\$ 717.240
4	4110	\$ 129	\$ 530.190
Total	19790		\$ 2.552.910

Figura 79. Costos de cada complemento para el primer año. Elaboración propia.

La cantidad de frutas requeridas por mes para la proyección de ventas de Smoosh se muestran en la siguiente figura (80):

AÑO 2018: COMPRAS MENSUALES FRUTAS	
Mes	Peso total (kilos)
Enero	516
Febrero	553,4
Marzo	321,4
Abril	321,4
Mayo	565
Junio	571,6
Julio	571,6
Agosto	571,6
Septiembre	571,6
Octubre	391
Noviembre	379,4
Diciembre	321,4
Total	5655,4

Figura 80. Cantidad de frutas requerido para la proyección de ventas. Elaboración propia.

La cantidad de frutas requeridas por proveedor durante el año 2018, según la proyección de ventas anuales se muestran en la siguiente figura (81):

AÑO 2018: Compras anuales DOFRUTS	
Producto	Kilos
Fresas	856,4
AÑO 2018: Compras anuales SURTIFRIVER	
Producto	Kilos
Mango dulce	552,5
Banano Criollo	2357,4
Mora	744,6
Maracuyá	637,5
Total	4292

Figura 81. Cantidad de frutas requeridas al año por proveedor. Elaboración propia.

La cantidad de hielo y agua potable requerida por proveedor durante el año 2018, según la proyección de ventas anuales , es la mostrada en la figura 82:

AÑO 2018: Compras anuales HIELO POLAR		
Producto	Kilos	Total Bolsas de 5 kg
Hielo	197,9	40
AÑO 2018: Compras anuales MAKRO		
Producto	LITROS	Total Garrafas de 5 litros
Botellón Agua	309,1	62

Figura 82. Cantidad de frutas requeridas al año por proveedor. Elaboración propia.

4.10. Estados financieros.

Los Estados financieros son definidos como herramientas para evaluar la situación contable de una empresa en un momento determinado: los resultados de sus actividades y los movimientos de efectivo, entre otros. La información para su construcción es suministrada por el administrador de la empresa (“Sección I: De los Estados”, s.f.). Para evaluar si la idea de negocio de Smoosh es rentable, en el presente proyecto se van a presentar los siguientes estados: el Estado de Resultados, el Estado de Situación Financiera y el Flujo de Caja. Todos los anteriores estarán proyectados a cinco años para tener suficiente información para su respectivo análisis.

4.10.1 Estado de Resultados: primer año y proyección a cinco años.

En el Estado de Resultados se muestran todas las ganancias o pérdidas resultantes de las actividades principales de un negocio en un año, lo cual permite revisar si los ingresos son suficientes para cubrir la totalidad de gastos del ejercicio (IICA Biblioteca Venezuela, 1986, p.37). Para el primer año de Smoosh, los resultados de su operación se ven plasmados en la figura 83, sobre los cuales se puede observar lo siguiente:

- Para el primer año, las ventas totales de Smoosh sin Imposconsumo fueron de 136’759.259.
- Como se mencionó en el apartado de costos de la materia prima, el porcentaje de los mismos frente al total de ventas se mantuvo cerca del 17%, con un total de 23’638.345. Lo anterior dejó una utilidad bruta del 83% sobre el total de ventas: 113’120.914.
- Los gastos de operación y administración de los servicios que requiere Smoosh para su funcionamiento, suman un total de 65’544.328, en los cuales el rubro más grande es el pago de personal, los cuales tienen una participación del 48% sobre los ingresos por las

ventas. Esto dejó una utilidad operacional del 35% del total de ingresos: 47'576.586. Para el primer año se tuvieron en cuenta los gastos que se incurrieron al registrarse formalmente como empresa ante la Cámara de Comercio de Bogotá y otras entidades.

- Los gastos por intereses son de 17' 542.330 durante el primer año y los gastos por impuestos – impuesto de renta, el ICA y el GMF- suman 19'427.216. Tanto como el imptoconsumo y las cuotas a pagar del banco afectan los otros estados financieros.
- Este negocio para el primer año ya presenta utilidades netas del 8% sobre el total de ventas: 10'607.041. Esto anterior se encuentra dentro del margen normal que tienen los restaurantes en Bogotá en su operación normal – ver apartado 1.5 de este proyecto-.A pesar del saldo positivo, es importante revisar el comportamiento del efectivo en el Flujo de Caja.

ESTADO DE RESULTADOS		AÑO 1 (Diciembre 2018)
VENTAS		
	Jugos	\$ 136.759.259
COSTO DE VENTAS		
	Materia prima jugos	\$ 23.638.345
UTILIDAD BRUTA		\$ 113.120.914
GASTOS DE OPERACIÓN Y DE ADMINISTRACIÓN		\$ 65.544.328
	Personal	\$ 25.805.064
	Complementos (pitillos, vasos y adhesivos)	\$ 4.808.574
	Mercadeo y ventas	\$ 250.000
	Depreciación propiedad, planta y equipo.	\$ 9.611.868
	Gasolina (corriente)	\$ 1.200.000
	Papelería	\$ 410.200
	Suministros	\$ 1.366.369
	Utensilios	\$ 5.322.470
	Inscripción Registro Mercantil	\$ 1.065.000
	Renovación registro mercantil	\$ 1.065.000
	Otras licencias y permisos	\$ 1.319.783
	Software	\$ 720.000
	Parqueadero y energía	\$ 9.600.000
	Gastos de mantenimiento (agua, generador eléctrico, vehículo, limpieza)	\$ 3.000.000
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 47.576.586
GASTOS FINANCIEROS		
	Intereses	-\$ 17.542.330
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 30.034.257
IMPUESTOS		
	Total	\$ 19.427.216
	Impuesto de renta (33%)	\$ 9.911.305
	GMF (12 transacciones por año - nómina)	\$ 7.803.088
	ICA	\$ 1.712.824
UTILIDAD NETA		\$ 10.607.041

Figura 83 . Estado de Resultados de Smoosh durante el primer año. Elaboración propia.

En la figura 84 se muestra la proyección del Estado de Resultados de Smoosh a cinco años, partiendo desde el primer año de operación. La proyección de ventas se hizo con base en la suma de los porcentajes esperados del IPC y del PIB para los siguientes años; de acuerdo con un documento del Departamento Nacional de Planeación [DNP]de Colombia, el PIB será del 2%

para el año 2019 y del 3% para el año 2020 en adelante. El IPC se mantendrá en el 4% desde el 2019 en adelante (Hommes y Umaña, 2015, p.7).

Para la proyección de costos de la materia prima, se tuvo en cuenta la variación del IPC para anteriormente mencionada para todos los años. Teniendo en cuenta que porcentaje de crecimiento en las ventas es mayor que la de los costos, la utilidad neta a partir del 2019 fue creciendo considerablemente: aproximadamente una variación porcentual del 85%.

Referente a los gastos de operación y de administración, la mayoría variaron en el mismo porcentaje que los costos de la materia prima: 4%. El gasto de personal, por otro lado, cambió de acuerdo a la variación del salario mínimo legal vigente y del auxilio de transporte – ver apartado de presupuesto en gastos administrativos-. El único valor que se mantuvo igual a lo largo de los años fue el de la depreciación de la propiedad, plata y equipo.

Existen otros gastos que no son necesarios durante todo los años, como por ejemplo: la inscripción del Registro Mercantil, el registro de marca, la inscripción del proponente y el formulario para hacer el Registro Mercantil. Los gastos por intereses se registraron de acuerdo con lo negociado con el banco (ver apartado de fuentes de financiación). Una vez los intereses se terminen de pagar, la utilidad antes de impuestos a partir del cuarto año aumenta en 8'485.062 – aproximadamente un 13%-. Adicionalmente, teniendo en cuenta que las tarifas de los impuestos se mantienen igual, la utilidad neta a partir del cuarto año crece en un 27% referente al tercer año.

Revisando el comportamiento de la utilidad neta, esta en el segundo año aumentó en casi la mitad respecto del primer año. La explicación está en los gastos a los que no se debe incurrir en ese año, cuyo valor es de casi 2'000.000, y en la disminución de los intereses de casi

6'000.000 pesos colombianos. Desde el primer año, esta utilidad tiene un comportamiento positivo hasta el año 2022, manteniendo un crecimiento anual variado: 32%, 22% y 13%.

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1 (Diciembre 2018)	AÑO 2 (Diciembre 2019)	AÑO 3 (Diciembre 2020)	AÑO 4 (Diciembre 2021)	AÑO 5 (Diciembre 2022)
VENTAS					
Jugos	\$ 136.759.259	\$ 144.964.815	\$ 155.112.352	\$ 165.970.216	\$ 177.588.132
COSTO DE VENTAS					
Materia prima jugos	\$ 23.638.345	\$ 24.583.879	\$ 25.567.234	\$ 26.589.923	\$ 27.653.520
UTILIDAD BRUTA	\$ 113.120.914	\$ 120.380.936	\$ 129.545.118	\$ 139.380.293	\$ 149.934.612
GASTOS DE OPERACIÓN Y DE ADMINISTRACIÓN	\$ 65.544.328	\$ 64.147.917	\$ 65.439.360	\$ 66.789.474	\$ 68.196.059
Personal	\$ 25.805.064	\$ 25.943.732	\$ 26.091.482	\$ 26.252.155	\$ 26.421.722
Complementos (pitillos, vasos y adhesivos)	\$ 4.808.574	\$ 5.000.917	\$ 5.200.954	\$ 5.408.992	\$ 5.625.352
Mercadeo y ventas	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación propiedad, planta y equipo.	\$ 9.611.868	\$ 9.611.868	\$ 9.611.868	\$ 9.611.868	\$ 9.611.868
Gasolina (corriente)	\$ 1.200.000	\$ 1.248.000	\$ 1.297.920	\$ 1.349.837	\$ 1.403.830
Papelería	\$ 410.200	\$ 426.608	\$ 443.672	\$ 461.419	\$ 479.876
Suministros	\$ 1.366.369	\$ 1.421.023	\$ 1.477.864	\$ 1.536.979	\$ 1.598.458
Utensilios	\$ 5.322.470	\$ 5.535.369	\$ 5.756.784	\$ 5.987.055	\$ 6.226.537
Inscripción Registro Mercantil	\$ 1.065.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Renovación registro mercantil	\$ 1.065.000	\$ 1.107.600	\$ 1.151.904	\$ 1.197.980	\$ 1.245.899
Otras licencias y permisos	\$ 1.319.783	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Software	\$ 720.000	\$ 748.800	\$ 778.752	\$ 809.902	\$ 842.298
Parqueadero y energía eléctrica, vehículo, limpieza)	\$ 9.600.000	\$ 9.984.000	\$ 10.383.360	\$ 10.798.694	\$ 11.230.642
eléctrico, vehículo, limpieza)	\$ 3.000.000	\$ 3.120.000	\$ 3.244.800	\$ 3.374.592	\$ 3.509.576
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 47.576.586	\$ 56.233.019	\$ 64.105.758	\$ 72.590.820	\$ 81.738.553
GASTOS FINANCIER					
Intereses	-\$ 17.542.330	-\$ 11.643.560	-\$4.456.312		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 30.034.257	\$ 44.589.459	\$ 59.649.446	\$ 72.590.820	\$ 81.738.553
IMPUESTOS					
Total	\$ 19.427.216	\$ 24.918.646	\$ 30.522.652	\$ 35.472.033	\$ 39.216.912
Impuesto de renta (33%)	\$ 9.911.305	\$ 14.714.521	\$ 19.684.317	\$ 23.954.971	\$ 26.973.722
GMF (12 transacciones por año - nómina)	\$ 7.803.088	\$ 8.203.610	\$ 8.697.784	\$ 9.226.674	\$ 9.792.473
ICA	\$ 1.712.824	\$ 2.000.514	\$ 2.140.550	\$ 2.290.389	\$ 2.450.716
UTILIDAD NETA	\$ 10.607.041	\$ 19.670.813	\$ 29.126.794	\$ 37.118.786	\$ 42.521.641

Figura 84 . Estado de Resultados de Smoosh proyectado. Elaboración propia.

4.10.2 Estado de Situación Financiera: año cero, primer año y proyección a cinco años.

En el Estado de Situación Financiera se ve reflejada lo que una empresa tiene (activos), en dinero y en maquinaria, lo que debe (pasivos), impuestos u otras obligaciones, y lo que le queda para continuar su operación (patrimonio) (IICA Biblioteca Venezuela, 1986, p.29). Este estado para Smoosh justo antes de iniciar la operación – año 0- , se ve en la siguiente figura (85):

SMOOSH E.U. BALANCE INICIAL (pesos colombianos)			
ACTIVOS	Año 0	PASIVOS Y PATRIMONIO	Año 0
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Efectivo	\$ 192.550.660	Impuesto (Renta)	\$ -
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 192.550.660	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ -
ACTIVOS NO CORRIENTES		PASIVOS NO CORRIENTES	
Equipo (Depreciación)		Obligaciones financieras	\$ 100.000.000
Vehículo (Depreciación)		TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 100.000.000
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ -	TOTAL PASIVOS	\$ 100.000.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 192.550.660	PATRIMONIO	
		Capital social	\$ 92.550.660
		Resultado del ejercicio	\$ -
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 92.550.660
		TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 192.550.660

Figura 85 . Estado de Situación Financiera de Smoosh año cero. Elaboración propia.

Una vez iniciada la operación, al finalizar el mismo año, el balance tuvo el siguiente comportamiento (ver figura 86) : Respecto de los activos a corto plazo, el efectivo resultante de la operación del primer año es de 79'804.051 pesos colombianos. De los 192' 550.666 con los que se inició Smoosh, quedó aproximadamente el 41%; el detalle de los movimientos de efectivo para el 2018 se encuentra plasmado en el siguiente apartado. En cuanto a los activos a largo

plazo, la depreciación total disminuye el valor del equipo, del vehículo y de otros activos fijos en 9'611.868.

En lo referente a los pasivos a corto plazo, el impuesto que se ve reflejado en este estado es el de renta, el cual se pagará el año siguiente – provisional- (2019). Teniendo en cuenta la Retención en la Fuente, durante este año la empresa consignó a la Dian un valor de 4.786.572 por concepto de esta retención, equivalente al 3,5% del total de las ventas del periodo, cuyo valor se refleja como una cuenta por cobrar a la DIAN para que se compense al año siguiente con la declaración final de renta (valor tomado de Universidad Pedagógica y Tecnológica en Colombia, s.f.).

En los pasivos a largo plazo se ven reflejadas las obligaciones que se tienen con el banco luego de haber pagado la primera cuota: de los 100.000.000 que inicialmente se debían, queda un total de 72.994.929.

En el patrimonio al final del primer año, se ven plasmados los 92'550.660 que se aportaron con recursos propios para iniciar la operación negocio – capital social- y las utilidades netas –mostradas en el Estado de Resultados-.

SMOOSH E.U. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 (pesos colombianos)			
ACTIVOS	2018	PASIVOS Y PATRIMONIO	2018
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Efectivo	\$ 79.804.051	Impuesto (Renta)	\$ 9.911.305
Deudores y otras cuentas por cobrar (DIAN)	\$ 4.786.574		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 84.590.625	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 9.911.305
ACTIVOS NO CORRIENTES		PASIVOS NO CORRIENTES	
Equipo	\$ 43.085.178	Obligaciones financieras	\$ 72.994.929
(Depreciación)	-\$ 5.078.535		
Vehículo	\$ 68.000.000		
(Depreciación)	-\$ 4.533.333		
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 101.473.310	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 72.994.929
		TOTAL PASIVOS	\$ 82.906.234
TOTAL ACTIVOS	\$ 186.063.935	PATRIMONIO	
		Capital social	\$ 92.550.660
		Resultado del ejercicio	\$ 10.607.041
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 103.157.701
		TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 186.063.934

Figura 86. Estado de Situación Financiera de Smoosh primer año. Elaboración propia.

Los resultados del Estado de Situación Financiera para el segundo año se pueden ver en la figura 87. En esta se puede ver plasmada su comparación con el año anterior, de lo cual se puede resaltar lo siguiente:

- Un aumento en el efectivo de 894.862
- El valor de los activos no corrientes se disminuyó en 9'611.868 por la depreciación.
- Las obligaciones financieras disminuyeron en 32'903.840, dejando un saldo de 40'091.089.
- El patrimonio de Smosh aumentó en 19'670.812 debido a que se le sumaron las utilidades netas de ese año.
- Durante este año la empresa consignó a la Dian un valor de 5'073.769 por concepto de la retención en la fuente, equivalente al 3,5% del total de las ventas del periodo.

SMOOSH E.U. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 (pesos colombianos)					
ACTIVOS	2019	2018	PASIVOS Y PATRIMONIO	2019	2018
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
Efectivo	\$ 80.698.913	\$ 79.804.051	Impuesto (Renta)	\$ 14.714.521	\$ 9.911.305
Deudores y otras cuentas por cobrar (DIAN)	\$ 5.073.769	\$ 4.786.574			
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 85.772.682	\$ 84.590.625	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 14.714.521	\$ 9.911.305
ACTIVOS NO CORRIENTES			PASIVOS NO CORRIENTES		
Equipo	\$ 38.006.643	\$ 43.085.178	Obligaciones financieras	\$ 40.091.089	\$ 72.994.929
(Depreciación)	-\$ 5.078.535	-\$ 5.078.535	Abono a capital	\$ -	
Vehículo	\$ 63.466.667	\$ 68.000.000			
(Depreciación)	-\$ 4.533.333	-\$ 4.533.333	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 40.091.089	\$ 72.994.929
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 91.861.442	\$ 101.473.310	TOTAL PASIVOS	\$ 54.805.610	\$ 82.906.234
TOTAL ACTIVOS	\$ 177.634.124	\$ 186.063.935	PATRIMONIO		
			Capital social	\$ 92.550.660	\$ 92.550.660
			Resultado del ejercicio	\$ 19.670.813	\$ 10.607.041
			Resultados acumulados	\$ 10.607.041	
			TOTAL PATRIMONIO	\$ 122.828.513	\$ 103.157.701
			TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 177.634.124	\$ 186.063.934

Figura 87. Estado de Situación Financiera de Smoosh segundo año. Elaboración propia.

Los resultados del Estado de Situación Financiera para el tercer año se pueden ver en la figura 88. En esta se puede ver plasmada su comparación con el año anterior, de lo cual se puede resaltar lo siguiente:

- El efectivo siguió aumentando, para este año fue en menor cantidad a diferencia del año anterior 3'617.369
- El valor de los activos no corrientes se disminuyó en 9'611.868 por la depreciación.
- Para este año, no hay obligaciones financieras pendientes debido a que durante el periodo se pagaron los 40'091.089 faltantes para cubrir la deuda con el banco en su totalidad.
- El patrimonio de Smosh aumentó en 29'126.794 debido a que se le sumaron las utilidades netas de ese año, dejando un total de 151'955.307 para la operación del negocio.
- Durante este año la empresa consignó a la Dian un valor de 5'428.932 por concepto de la retención en la fuente, equivalente al 3,5% del total de las ventas del periodo

SMOOSH E.U.			34%		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020					
(pesos colombianos)					
ACTIVOS	2020	2019	PASIVOS Y PATRIMONIO	2020	2019
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
Efectivo	\$ 83.961.119	\$ 80.698.913	Impuesto (Renta)	\$ 19.684.317	\$ 14.714.521
Deudores y otras cuentas por cobrar (DIAN)	\$ 5.428.932	\$ 5.073.769			
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 89.390.051	\$ 85.772.682	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 19.684.317	\$ 14.714.521
ACTIVOS NO CORRIENTES			PASIVOS NO CORRIENTES		
Equipo	\$ 32.928.108	\$ 38.006.643	Obligaciones financieras	\$ -	\$ 40.091.089
(Depreciación)	-\$ 5.078.535	-\$ 5.078.535	Abono a capital	\$ -	\$ -
Vehículo	\$ 58.933.334	\$ 63.466.667	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -	\$ 40.091.089
(Depreciación)	-\$ 4.533.333	-\$ 4.533.333			
			TOTAL PASIVOS	\$ 19.684.317	\$ 54.805.610
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 82.249.574	\$ 91.861.442	PATRIMONIO		
			Capital social	\$ 92.550.660	\$ 92.550.660
TOTAL ACTIVOS	\$ 171.639.625	\$ 177.634.124	Resultado del ejercicio	\$ 29.126.794	\$ 19.670.813
			Resultados acumulados	\$ 30.277.854	\$ 10.607.041
			TOTAL PATRIMONIO	\$ 151.955.307	\$ 122.828.513
			TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 171.639.625	\$ 177.634.124

Figura 88. Estado de Situación Financiera de Smoosh tercer año. Elaboración propia.

Los resultados del Estado de Situación Financiera para el cuarto año se pueden ver en la figura 89. En esta se puede ver plasmada su comparación con el año anterior, de lo cual se puede resaltar lo siguiente:

- El efectivo tuvo una variación diferente respecto de los tres años anteriores; tuvo un aumento considerable de 51'001.308. Esto anterior porque se cubrió la totalidad de deuda y no hay obligaciones pendientes.
- El valor de los activos no corrientes se disminuyó en 9'611.868 por la depreciación.
- El patrimonio de Smosh aumentó en 37'118.787 debido a que se le sumaron las utilidades netas de ese año, dejando un total de 189'074.094 para la operación del negocio.
- Durante este año la empresa consignó a la Dian un valor de 5'808.958 por concepto de la retención en la fuente, equivalente al 3,5% del total de las ventas del periodo

SMOOSH E.U. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021 (pesos colombianos)					
ACTIVOS	2021	2020	PASIVOS Y PATRIMONIO	2021	2020
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
Efectivo	\$ 134.582.402	\$ 83.961.119	Impuesto (Renta)	\$ 23.954.971	\$ 19.684.317
Deudores y otras cuentas por cobrar (DIAN)	\$ 5.808.958	\$ 5.428.932			
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 140.391.359	\$ 89.390.051	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 23.954.971	\$ 19.684.317
ACTIVOS NO CORRIENTES			PASIVOS NO CORRIENTES		
Equipo	\$ 27.849.573	\$ 32.928.108	Obligaciones financieras	\$ -	\$ -
(Depreciación)	-\$ 5.078.535	-\$ 5.078.535	Abono a capital	\$ -	\$ -
Vehículo	\$ 54.400.001	\$ 58.933.334	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -	\$ -
(Depreciación)	-\$ 4.533.333	-\$ 4.533.333			
Activos fijos	\$ -	\$ -	TOTAL PASIVOS	\$ 23.954.971	\$ 19.684.317
(Depreciación)	\$ -	\$ -	PATRIMONIO		
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 72.637.706	\$ 82.249.574	Capital social	\$ 92.550.660	\$ 92.550.660
			Resultado del ejercicio	\$ 37.118.787	\$ 29.126.794
TOTAL ACTIVOS	\$ 213.029.065	\$ 171.639.625	Resultados acumulados	\$ 59.404.648	\$ 30.277.854
			TOTAL PATRIMONIO	\$ 189.074.094	\$ 151.955.307
			TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 213.029.065	\$ 171.639.625

Figura 89. Estado de Situación Financiera de Smoosh cuarto año. Elaboración propia

Los resultados del Estado de Situación Financiera para el quinto año se pueden ver en la figura 90. En esta se puede ver plasmada su comparación con el año anterior, de lo cual se puede resaltar lo siguiente:

- El efectivo continuó con un aumento considerable. Respecto del año anterior su crecimiento fue del 39% aproximadamente.
- El valor de los activos no corrientes se disminuyó en 9'611.868 por la depreciación.
- El patrimonio de Smosh aumentó en 45'670.624 debido a que se le sumaron las utilidades netas de ese año, dejando un total de 234.744.718 para la operación del negocio.
- Durante este año la empresa consignó a la Dian un valor de 6'215.585 por concepto de la retención en la fuente, equivalente al 3,5% del total de las ventas del periodo

SMOOSH E.U.					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022					
(pesos colombianos)					
ACTIVOS	2022	2021	PASIVOS Y PATRIMONIO	2022	2021
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
Efectivo	\$ 189.328.036	\$ 134.582.402	Impuesto (Renta)	\$ 23.824.740	\$ 23.954.971
Deudores y otras cuentas por cobrar (DIAN)	\$ 6.215.585	\$ 5.808.958			
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 195.543.620	\$ 140.391.359	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 23.824.740	\$ 23.954.971
ACTIVOS NO CORRIENTES			PASIVOS NO CORRIENTES		
Equipo	\$ 22.771.038	\$ 27.849.573	Obligaciones financieras	\$ -	\$ -
(Depreciación)	-\$ 5.078.535	-\$ 5.078.535	Abono a capital	\$ -	\$ -
Vehículo	\$ 49.866.668	\$ 54.400.001			
(Depreciación)	-\$ 4.533.333	-\$ 4.533.333	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$ -	\$ -			
(Depreciación)	\$ -	\$ -	TOTAL PASIVOS	\$ 23.824.740	\$ 23.954.971
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 63.025.838	\$ 72.637.706	PATRIMONIO		
			Capital social	\$ 92.550.660	\$ 92.550.660
TOTAL ACTIVOS	\$ 258.569.458	\$ 213.029.065	Resultado del ejercicio	\$ 45.670.623	\$ 37.118.787
			Resultados acumulados	\$ 96.523.435	\$ 59.404.648
			TOTAL PATRIMONIO	\$ 234.744.718	\$ 189.074.094
			TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 258.569.458	\$ 213.029.065

Figura 90. Estado de Situación Financiera de Smoosh quinto año. Elaboración propia

4.10.3. Flujo de Caja: primer año y proyección.

El Flujo de Caja es un informe financiero que registra todos los movimientos de dinero, sean gastos o ingresos, durante un periodo definido. La variación del mismo permite la toma de decisiones en temas de inversión y de endeudamiento, entre otros (Bogotá Emprende, 2010, p.4).

Los movimientos de efectivo de Smoosh para el 2018 se pueden ver discriminados en la figura 91 y las observaciones que se pueden hacer al respecto son las siguientes:

- Justo antes de iniciar la operación, se tiene un cuenta un año cero, en el que se ve reflejado el efectivo disponible para comprar los activos necesarios para el negocio. Este monto corresponde al valor de la inversión inicial: 192' 550.660.
- Los ingresos operacionales se registran con Impoconsumo, el cual será devuelto a la Dian ese mismo año.
- Los egresos operacionales y de impuestos estuvieron compuestos por el valor que se invirtió en los activos necesarios para la operación del negocio, los gastos administrativos sin el valor de depreciación mostrados en el Estado de Resultados, y los siguientes impuestos: el ICA, el GMF, el de renta y el Impoconsumo.
- Para el primer año no se pagó el impuesto a la renta, ya que este se paga al siguiente año. No obstante, si hubo un anticipo de esta (retefuente) por un valor de 4'786.674
- Los egresos no operacionales corresponden a los intereses y a la cuota que se le debe al banco por el préstamo de los 100'000.000.

Moneda \$ Pesos Colombianos	Año 0	2018
SALDO INICIAL	\$ 192.550.660	192.550.660
INGRESOS OPERACIONALES		147.700.000
Ingresos (con Imposum)	0	147.700.000
EGRESOS OPERACIONALES E IMPUESTOS		211.112.634
Equipo	0	43.085.178
Vehículo	0	68.000.000
Activos fijos	0	-
Materia prima	0	23.638.345
Gastos administrativos (sin depreciación)	0	55.932.460
ICA y GMP	0	9.515.911
Imposum	0	10.940.741
Renta (año vencido)	0	
FLUJO OPERACIONAL	0	129.138.025
OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES		49.333.975
Intereses	0	17.542.330
Anticipo de Impuesto de renta		4.786.574
Cuota	0	27.005.071
SALDO FINAL	\$ 192.550.660	79.804.051

Figura 91. Flujo de Caja de Smoosh durante el año 0 y el primer año. Elaboración propia

La proyección a cinco años del Flujo de Caja de Smoosh se muestra en la siguiente figura (92). Teniendo en cuenta lo plasmado en la misma, se pueden hacer los siguientes comentarios:

- A diferencia del primer año, a partir del 2019 no hay egresos por adquisición de activos de largo plazo para la operación del evento. Lo cual reduce el egreso en 89' 120.537 respecto del año anterior.
- Durante los años de análisis el flujo de caja es positivo de forma permanente.
- El crédito bancario se puede pagar a los tres años del inicio del negocio. Al cumplir con esta responsabilidad, se evitan problemas como los intereses por mora.

- Dado que son ventas de contado, no se cuenta con cartera de recaudo en ninguno de los periodos.
- Durante los primeros tres años en que se paga el crédito, la caja permanece sin cambios, con excepción de los últimos dos años en que la caja se mejora considerablemente, lo cual permitirá que la fundadora pueda recibir un porcentaje de las ganancias entre el cuarto y quinto año de operación o reinventir para ampliar el negocio.
- Como se comentó en el análisis del Estado de Situación Financiera del primer año, el impuesto a la renta se paga año vencido. Esto anterior se ve reflejado en el flujo de caja: en el año 2019 se paga el impuesto de renta del año 2018, y así sucesivamente. De igual manera, se ve reflejado en anticipo de este impuesto, cuyo valor varía dependiendo de las ventas.
- Durante el cuarto año se recuperó el monto total invertido con recursos propios y para el 2023, la probabilidad de recuperar el monto invertido tanto con recursos propios como de terceros es alta, esto teniendo en cuenta que para el 2022 ya se habría recuperado el 98%.

Moneda \$ Pesos Colombianos	2018	2019	2020	2021	2022
SALDO INICIAL	192.550.660	79.804.051	80.698.913	83.961.119	134.582.402
INGRESOS OPERACIONALES	147.700.000	172.508.130	184.583.699	197.504.558	211.329.877
Ingresos (con Impoconsumo)	147.700.000	156.562.000	167.521.340	179.247.834	191.795.182
S OPERACIONALES E IMPUESTOS	211.112.634	121.992.098	131.345.160	141.074.317	150.368.658
Equipo	43.085.178				
Vehículo	68.000.000				
Activos fijos	-				
Materia prima	23.638.345	24.583.879	25.567.234	26.589.923	27.653.520
administrativos (sin depreciación)	55.932.460	54.536.049	55.827.492	57.177.605	58.584.191
ICA y GMF	9.515.911	10.204.125	10.838.334	11.517.063	12.243.189
Impoconsumo	10.940.741	27.543.315	29.471.347	31.534.341	33.741.745
Renta (año vencido)		5.124.731	9.640.753	14.255.385	18.146.013
FLUJO OPERACIONAL	129.138.025	130.320.082	133.937.452	140.391.359	195.543.620
EGRESOS NO OPERACIONALES	49.333.975	49.621.169	49.976.333	5.808.958	6.215.585
Interés	17.542.330	11.643.560	4.456.312	-	-
Anticipo de Impuesto de renta	4.786.574	5.073.769	5.428.932	5.808.958	6.215.585
Cuota	27.005.071	32.903.840	40.091.089	-	-
SALDO FINAL	79.804.051	80.698.913	83.961.119	134.582.402	189.328.036

Figura 92. Flujo de Caja de Smoosh proyectada. Elaboración propia

4.10.4. Indicadores financieros

Los indicadores financieros son medidas que ayudan al empresario revisar los siguientes aspectos de su organización: su liquidez, su eficiencia, su endeudamiento y el diagnóstico financiero general, entre otros (Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, 2012). Para Smoosh, cada uno de los indicadores aplicados al negocio se ven reflejados en la siguiente figura (93).

INDICADORES FINANCIEROS					
INDICADOR	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez					
Razón corriente (activo corriente/pasivo corriente)	8,53	5,83	4,54	5,86	8,21
Eficiencia					
Rotación de activos (ventas netas/activo total)	\$0,74	\$0,82	\$0,90	\$0,78	\$0,69
Rentabilidad					
Margen de contribución (utilidad operacional/ventas netas)	35%	39%	41%	44%	46%
Endeudamiento					
Endeudamiento (pasivo total con terceros/activo total)	45%	31%	11%	11%	9%

Figura 93. Indicadores financieros para Smoosh. Elaboración propia

- **Índice de liquidez (razón corriente):** para el 2018 Smoosh cuenta con la siguiente capacidad de atender sus compromisos a corto plazo: por cada peso de deuda, la empresa tiene aproximadamente 9 veces más para cubrirla. Como se muestra en la figura, para los demás años la empresa cuenta con los suficientes recursos para cubrir sus deudas a corto plazo, ya que los indicadores son mayores a 1.

- **Índice de eficiencia (rotación de activos):** para el primer año, por cada peso invertido en los activos de la empresa, se generan 0,74 centavos de peso por ventas. Para el 2022, se generan 0,78 centavos de peso por ventas. Para los años 2019, 2020 y 2022, la inversión de cada peso genera una venta superior a los 0,80 centavos de peso.
- **Índice de rentabilidad (margen de contribución):** desde el primer año de la operación de Smoosh, por cada peso de venta el negocio está generando 35% de utilidades antes de impuestos e intereses, 27 puntos superior a la media de restaurantes en el país. A lo largo de los cinco años proyectados, este porcentaje se mantiene por encima del 30%, encontrando su punto máximo en los años 2021 y 2022.
- **Índice de endeudamiento (endeudamiento):** para el 2018, por cada peso invertido en la totalidad de los activos de Smoosh, el 45% fue financiado por el banco. Este porcentaje disminuye considerablemente desde el 2020, que es el año en el cual se termina de pagar la deuda con Bancolombia.

5. Modelo Canvas

Con el fin de reunir todos los elementos expuestos en el plan de negocios, y teniendo en cuenta que fue una de las herramientas para distribuir el orden del trabajo, en la presente sección se expondrán los elementos del Modelo Canvas, creado por Osterwalder y Pigneur. Este modelo resalta la importancia de nueve factores que inciden en la creación y/o el funcionamiento de una empresa y que responden al objetivo general de este proyecto: los clientes - segmentación, la oferta – propuesta de valor –, los canales de distribución, la relación con los clientes, los ingresos, los recursos necesarios para el funcionamiento del negocio, las actividades necesarias para entregarle el producto al cliente, los aliados clave y los egresos (Garzozzi et. Al, 2014).

- **Segmento de Clientes:**

- Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas del apartado 2 del presente documento, el segmento de mercado para **Smoosh** son mujeres profesionales entre 20 a 30 años que se encuentran laborando, provienen de la localidad de Usaquén, son de estrato 6, tienen la disponibilidad de pagar por los productos del negocio entre 5.000 a 8.000 pesos, consumen bebidas saludables de vez en cuando y prefieren comprarlas en locales especializados en su elaboración, suelen frecuentar el Parque de la 93 y Usaquén cuando consumen alimentos fuera de casa y confían en las redes sociales para descubrir nuevos establecimientos gastronómicos, sin dejar de lado la información que obtienen de sus compañeros y/o amigos que las rodea.

- **Propuesta de valor:**

- La propuesta de valor hace referencia a aquella característica de un producto o servicio que logra satisfacer las necesidades de un segmento específico de mercado; es una de las razones por las que un cliente escoge un establecimiento sobre otro (Osterwalder y Pigneur, s.f., p.22). La propuesta para **Smoosh** es la siguiente: creación de un *food truck* en el cual se venderán *smoothies* funcionales de frutas, teniendo en cuenta principios de calidad e higiene. Estas bebidas le brindarán al cliente una opción de *snack* sano a cualquier hora del día, el cual le aportará a su cuerpo vitaminas y minerales que promueven el mejoramiento del sistema digestivo, la purificación de la sangre, el funcionamiento de los órganos, la energía del cuerpo, entre otros.

- **Canales:**

- Bajo esta metodología, el canal se define como el medio por el cual se realizan las ventas del producto o servicio ofrecido (Osterwalder y Pigneur, s.f., p. 26). Para caso aplicado a la idea de negocio, la venta se realizará de manera directa desde el *Food Truck*, así se mantendrá la frescura de las bebidas.

- **Relaciones con los clientes:**

- Los tipos de relaciones que una compañía desea lograr y mantener con su segmento de mercado, ya sea para mantener los clientes actuales, atraer los potenciales o aumentar las ventas (Osterwalder y Pigneur, s.f., p.28). Para la presente idea de negocio se busca lograr una fidelización por parte de los clientes, lo cual es un reto porque según Camila Castro , socia de la Asociación de Food Trucks en Bogota y dueña de Tacocardia, afirma que los clientes suelen aburrirse

de los mismos productos y de los mismos camiones de comidas (comunicación personal, 11 de febrero de 2016). De igual manera, se le dará la oportunidad a los diferentes clientes de hacer una retroalimentación del producto y del servicio, ya sea directamente o a través de redes sociales. Asimismo, se busca atraer clientes potenciales a través de una marca atractiva que de la idea de que se va a consumir un producto 100% natural.

- **Ingresos:**

- Según Osterwalder y Pigneur, los ingresos representan las “arterias” de cualquier compañía; es importante estudiar si un cliente está dispuesto a pagar cierta cantidad de dinero por un producto o servicio (s.f., p.30). Teniendo en cuenta el análisis financiero del apartado anterior, los ingresos para sostener **Smoosh** a largo plazo deben ser los siguientes: 136.759.259 para el primer año de operación, 144.964.815 para el segundo año, 155.112.352 para el tercer año, 165.970.216 para el cuarto año y 177.588.132 para el quinto año. Para establecer el precio de venta final de cada uno de los productos, se tuvo en cuenta que los clientes del segmento de mercado escogido tienen la disponibilidad de pagar entre 5.000 a 8.000 pesos por producto.

- **Recursos clave.**

- Los recursos clave son aquellos bienes que son esenciales para que un modelo de negocio funcione. Estos pueden ser físicos, financieros, intelectuales y de talento humano, entre otros (Osterwalder y Pigneur, s.f., p. 34). Como se plasmó en el apartado 4.1 (ver para mayor detalle), los recursos necesarios para llevar a cabo tanto las actividades primarias como las actividades de apoyo, se dividen en las

siguientes categorías : el vehículo (food truck) adaptado, maquinaria y equipo, muebles y enseres, utensilios, talento humano, energía y servicios, materia prima, complementos, suministros y software.

- **Actividades Clave:**

- Representan aquellas tareas que son esenciales para el funcionamiento del modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, s.f., p.36). Trayendo a colación lo plasmado en el capítulo 3 (Aspectos organizacionales y descripción de procesos), para establecer las actividades que le generan valor al negocio se trabajó con la cadena de valor propuesta por Michael Porter. Las actividades más importantes son: la elaboración de recetas estándar, el proceso de compras, el recibo de materia prima, el almacenamiento, la desinfección y pre alistamiento, la transformación de la materia prima, la venta, la entrega del producto al cliente, el control de inventarios, la limpieza de equipos y la higiene del personal para mantener estándares de calidad.

- **Aliados Clave:**

- Es importante establecer una red con los socios y los proveedores que apoyan directamente la actividad del modelo de negocio. Esto con el fin de reducir riesgos y/o adquirir recursos (Osterwalder y Pigneur, s.f., p.38). Para **Smoosh** los aliados clave son:
 - **Proveedores:** los proveedores son uno de los elementos más importantes para sostener a una empresa en el corto y largo plazo, ya que suministran los insumos necesarios para su operación principal (Montoya, 2010, p.27).

Para **Smoosh**, los proveedores para cada uno de los insumos que están directamente relacionados con la elaboración y la entrega de los productos finales son los mostrados en la figura 63: Dofruts S.A.S, Surtifruver, Makro, Hielo Polar, Printu, Johan Arana Distribuidor.

- **Autoridades Distritales y gubernamentales:** como bien se menciona en el marco legal del presente documento, la actividad de los food trucks en Colombia aún no está regulada. A pesar de que hubo un proyecto de ley relacionado con el tema, este se archivó. Lo anterior significa que los camiones de comida dependen en gran medida de que se vuelva a presentar otro proyecto de ley con los mismos fines. Mientras esto sucede, se deben seguir las normas de sanidad expuestas por las autoridades distritales para el funcionamiento de la empresa y para evitar inconvenientes.
- **Talento humano:** teniendo en cuenta la primera parte del capítulo 3, el buen funcionamiento de **Smoosh** depende de su talento humano, ya que este es el que se encarga de operar las actividades clave expuestas en el presente apartado.
- **Entidad bancaria:** trayendo a colación lo mencionado en el análisis financiero del capítulo anterior, no se puede cubrir el valor total para iniciar la operación de **Smoosh** con recursos propios, por esto se acude a un préstamo bancario de 100.000.000 con Bancolombia. Es importante mantener una buena relación con la entidad y ser responsable con el pago

de la deuda, así se evitarán sanciones económicas y de reputación a corto y largo plazo.

- **Estructura de costos:**

- Para llevar a cabo la estructura, es necesario identificar los costos más importantes de la operación del negocio. Estos costos son los que están directamente relacionados con los productos o servicios que crean y ofrecen valor al cliente (Osterwalder y Pigneur, s.f., p.40). De acuerdo con lo plasmado en el análisis financiero del apartado anterior – ver para mayor detalle- , la estructura de costos para **Smoosh** sería la siguiente:

- **Costos de materia prima:** 23.638.345 para el primer año, 24.583.879 para el segundo año, 25.567.234 para el tercer año, 26.589.923 para el cuarto año y 27.653.520 para el quinto año.
- **Gastos de operación y de administración:** un total de 65.544.328 para el primer año, 64.147.917 para el segundo año, 65.439.360 para el tercer año, 66.789.474 para el cuarto año y 68.196.059 para el quinto año.

6. Consideraciones finales

Las consideraciones finales, luego de diseñar el plan de negocios para la venta de *smoothies* o batidos hechos con frutas naturales a través de un Food Truck en Bogotá, son las siguientes:

- **Mercado con posibilidad de crecimiento:** de acuerdo con lo mostrado en el primer capítulo del presente proyecto, la tendencia entre los consumidores para consumir productos saludables tiene potencial de crecimiento en los siguientes años (crecimiento superior al 60%). Así como hay mayor cantidad de consumidores potenciales del producto, más atractivo se convierte el mercado para la entrada de nuevos competidores.
- **Viabilidad económica:** Smoosh presentaría una buena salud financiera de acuerdo con sus indicadores, lo cual la hace viable económicamente.
- **Rentabilidad:** a pesar de que el negocio está inmerso en un mercado competitivo en el que la probabilidad de que cierren las nuevas empresas es alta, si **Smoosh** mantiene su pronóstico de ventas, su rentabilidad estará por encima del 30% a lo largo de los años. De igual manera, en el flujo de caja se puede evidenciar que el monto total invertido con recursos propios
- **Recuperación de la inversión:** Durante el cuarto año se recuperó el monto total invertido con recursos propios y para el 2023, la probabilidad de recuperar el monto invertido tanto con recursos propios como de terceros es alta, esto teniendo en cuenta que para el 2022 ya se habría recuperado el 98%.
- **Capacidad de crecimiento:** teniendo en cuenta la disponibilidad de efectivo a partir del 2021 y la capacidad del negocio para cubrir sus obligaciones bancarias a corto y largo plazo, se podría considerar cumplir con uno de los objetivos propuestos: aumentar la

cobertura del negocio comprando otro nuevo food truck con los mismos y nuevos productos – que complementen los smoothies, tales como galletas o té -. Esto haciendo la salvedad de que el efectivo no se gastará por completo para mantener los índices de liquidez y se acudirá a un préstamo bancario.

- En tal situación que se tuviesen socios, la repartición de dividendos es viable a partir del segundo año, lo cual resultaría atrayente. Cabe resaltar que cierto porcentaje del monto total se debe reinvertir en el mismo negocio para asegurar su supervivencia a largo plazo.
- **Riesgo:** a pesar de que los precios de venta se Smoosh se ajustan a los valores que los encuestados están dispuestos a pagar por un smoothie y se encuentra dentro del rango de precios ofrecidos por sus competidores, se debe hacer especial seguimiento al valor agregado de los productos para evitar la pérdida de clientes en caso de que la competencia decida bajar precios.

6. Referencias

- Agrupación Estudiantil Causa. (2013). Aplicación del esquema de Andrews para el diseño de estrategias: historia - ¿sirve todavía?- una evaluación en Inglaterra. Recuperado de <http://bibliocausa.files.wordpress.com/2013/03/apunte-foda-andrews.pdf#page=1&zoom=auto,-134,848>
- Arango, L.(4 de marzo de 2018). Sector agropecuario en 2017 y previsiones 2018. Portafolio.Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/sector-agropecuario-en-2017-y-previsiones-2018-514874>
- Asensio, E. y Vázquez, B.(2012). Empresa e Iniciativa Emprendedora. España: Editorial Paraninfo.
- Así crece el negocio de los jugos naturales en Colombia.(8 de mayo de 2017). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/asi-crece-el-negocio-de-jugos-naturales-en-colombia-505649>
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Recuperado de http://books.google.com.co/books?id=h4X_eFai59oC&printsec=frontcover&source=gs_bse_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Bitar, D. (21 de septiembre de 2016). La nueva dieta de los colombianos. *Revista P&M*. Recuperado de <http://www.revistapym.com.co/destacados/la-nueva-dieta-de-los-colombianos>.
- Bogotá Emprende. (2010). Define y proyecta el flujo de caja de tu empresa. Recuperado de http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1466/3615_15_02_10_2doc_flujocaja.pdf?sequence=1

Bogotá – Región cerró 2017 con 728.784 empresas y establecimientos de comercio. (Enero de 2018). Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2018/Enero/Bogota-Region-cerro-2017-con-728.784-empresas-y-establecimientos-de-comercio>

BusinessNews Publishing.(2013). *Summary: Co-opetition - Adam Brandenburg and Barry Nalebuff.* Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=wu5ejYtAFkwC&pg=PP4&dq=Summary:+Coopetition+-+Adam+Brandenburger+and+Barry+Nalebuff+business+news+publishing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiP1KaEvLvaAhUuw1kKHRymDJwQ6wEIKDAA#v=onepage&q=Summary%3A%20Coopetition%20-%20Adam%20Brandenburger%20and%20Barry%20Nalebuff%20business%20news%20publishing&f=false>

Cabrera, A., López, P. & Méndez, C.(2011). La Competitividad Empresarial: un marco conceptual para su estudio. Recuperado de https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015_competitividad_empresarial_001.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá.(s.f.). Inscripciones y renovaciones: todo sobre el código CIU. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Todo-sobre-el-codigo-CIU>

Cámara de Comercio de Bogotá.(s.f.). Inscripciones y renovaciones: ¿Cuáles son los beneficios de tener código CIU? Recuperado de <http://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Todo-sobre-el-codigo-CIU>

Cámara de Comercio de Bogotá.(s.f.). Descripción de actividades económicas (Código CIIU).

Recuperado de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Cámara de Comercio de Bogotá.(s.f.). Constituya su empresa como persona jurídica.

Recuperado de <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Inicie-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-Persona-Juridica>

Cámara de Comercio de Bogotá.(s.f.). Inscripciones y renovaciones: todo sobre el código CIIU.

Recuperado de <http://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Todo-sobre-el-codigo-CIIU>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Pasos para crear empresa: Constituya su empresa como persona natural, persona jurídica o establecimiento de comercio. Recuperado de

<https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>

Cámara de Comercio de Bogotá.(s.f.). Guía 18 RM: ¿Cómo Constituir y Matricular una Sociedad? Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Sobre-nuestros-registros/Matricula-mercantil/Como-constituir-y-matricular-una-empresa-unipersonal-o-EU>

Clúster de Gastronomía de Bogotá. (Mayo, 2017). Bogotá, capital gastronómica del país y tercera en América. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2017/Mayo/Bogota-capital-gastronomica-del-pais-y-tercera-en-America>

Collazos, A. (enero 13 de 2017). La moda de los 'food trucks' en Cali, una experiencia de comida diferente. *El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/california-la-moda-de-los-food-trucks-en-una-experiencia-de-comida-diferente.html>

Competencias del mercado. (2015). Banco de la República. Recuperado de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/competencias_del_mercado

Congreso de Colombia. (20 de diciembre de 1995). Artículo 71 [Capítulo VIII]. *Libro II del Código de Comercio*. [Ley 222 de 1995]. DO: 42.156.

Cosechas Express.(s.f.). Nosotros: visión. Recuperado de <http://www.cosechasexpress.com/nosotros>

Cotelco.(s.f.). Manual de buenas prácticas de manufactura en la hotelería. Recuperado de http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/MANUAL_BPM_PARA_HOTELES.pdf

Crecen ventas de los camiones de comidas. (22 de septiembre de 2014). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14568798>

Crece consumo de batidos saludables en Colombia.(2014).*Vanguardia*. Recuperado de <http://www.vanguardia.com/vida-y-estilo/salud/273701-crece-consumo-de-batidos-saludables-en-colombia>

Defelipe, S. (9 de julio de 2015). Así es que se mueven los Food Trucks en Bogotá. *Cívico*. Recuperado de <https://www.civico.com/bogota/noticias/asi-es-que-se-mueven-los-food-trucks-en-bogota>

Del Río, W., Villamizar, C. & Forero, A .(2016). Pérdida y Desperdicio de Alimentos en Colombia: estudio de la Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/P%C3%A9rdida%20y%20desperdicio%20de%20alimentos%20en%20colombia.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística.(s.f).Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad y edades simples de 0 a 26 años 1985-2020. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Dian (s.f). Impuestos. Recuperado de <https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Paginas/obligaciones.aspx>

Duque, G. (2015). Colombia, segundo país que más consume jugos naturales. Recuperado de <http://www.portafolio.co/tendencias/colombia-segundo-pais-consume-jugos-naturales-66248>

Echeverri, L. (2008). Marketing Práctico. Colombia: Mayol Ediciones S.A.

El auge de la comida sobre ruedas se toma a Bogotá. (15 de junio 2014). El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14124444>

El Millonario Negocio de los Alimentos de Paquete. (28 de abril de 2016). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-millonario-negocio-de-los-alimentos-de-paquete-en-colombia-2016/222955>

Entrepreneur Press. (2011). *From Hot Dog Wagons to Bustaurants* (pp. 1-24). En *Start Your Own Food Truck Business*. Recuperado de http://books.google.com.co/books?id=14CLQB98un8C&printsec=frontcover&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Etkin, J.(2014). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, el poder hacer y la voluntad creativa* .Argentina: Granica.

Fonseca, F. y Romero, M.(2005). Propuesta de una nueva estructura organizacional y manual de descripción de puestos para la empresa Complejo Agrícola de Morelos. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/fonseca_g_fj/capitulo2.pdf

“Food Trucks”: un negocio que va sobre ruedas.(8 de marzo de 2017).Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/food-truck-mercado-de-camiones-acondicionados-en-colombia/248137>

Formichella, M.(2004). El concepto de emprendimiento y su relación con el empleo, la educación y el desarrollo local. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/281465619_El_concepto_de_emprendimiento_y_su_relacion_con_el_empleo_la_educacion_y_el_desarrollo_local

Fundación Universitaria María Cano. (2009). Procedimiento Tributario [Power Point]. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/22831666/1-Deberes-y-Obligaciones-Presentacion>

Garzozzi, P., Messina, M., Moncada, C., Ochoa, J., Pérez, G., & Zambrano, R. (2014). Planes de Negocios para Emprendedores. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/306451553_Planes_de_Negocios_para_Emprendedores

Gokéla. (s.f.). Menú. Recuperado de <https://gokela.com/menu>

González, M.(2 de febrero de 2018). La Competencia achica la tajada de los restaurantes. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impuestos-obligan-cierres-de-restaurantes-177980>

Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Recuperado de

http://books.google.com.co/books?id=9UDXP4U7aMC&printsec=frontcover&source=google_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Gutiérrez, M. (1994). Administrar para la calidad : conceptos administrativos del control total de calidad / Mario Gutiérrez. México, D.F. : Limusa Noriega Editores : Centro de Calidad ITESM, 1994.

Humberto Medina, presidente Asociación Colombiana de Food Trucks.(2013).Revista La Barra. Recuperado de <https://revistalabarra.com/ediciones/ed-63-personajes-del-ano/humberto-medina-presidente-asociacion-colombiana-food-trucks/>

Humberto Medina, Asociación Colombiana de Food Trucks.(s.f.). *La Barra*. Recuperado de <https://revistalabarra.com/ediciones/ed-63-personajes-del-ano/humberto-medina-presidente-asociacion-colombiana-food-trucks/>

Hommes, R. y Umaña, C. (2005). Colombia en los próximos veinte años, el país que queremos. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/280.pdf>

IICA Biblioteca Venezuela. (1986).Memoria del Segundo Taller de Contabilidad - Estados Financieros. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=vGcqAAAAYAAJ&pg=PA29&dq=estados+financieros+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj8bbcpM7aAhWF0FMKHa4TCn4Q6AEIJzAA#v=onepage&q=estados%20financieros%20definicion&f=false>

Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia.(2012). Principales indicadores financieros y de gestión. Recuperado de <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

Investigación de mercados.(s.f.) Universidad Interamericana para el Desarrollo. Recuperado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/IM/S11/IM11_Lectura.pdf

Johansen, O. (1982). Introducción (pp. 13-17). En Introducción a la teoría general de sistemas. Editorial Limusa. Recuperado de http://books.google.com.co/books?id=4bVvTLvHVzMC&printsec=frontcover&source=gbbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. Prentice Hall.

Lederman, D., Messina J., Pienknagura, S, y Rigolini, J.(2014). El Emprendimiento en América Latina: Muchas Empresas y poca Innovación. Recuperado de https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina_resumen.pdf

La Mitad de los Habitantes de Bogotá son de Clase Media. (2017). *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/la-mitad-de-los-habitantes-de-bogota-son-de-clase-media-articulo-707875>

Lee, C. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?. *International Journal of Marketing Studies*. Recuperado de <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/viewFile/97/1552%3Forigin>

Leiva, J.(2007). Los emprendedores y la creación de empresas: la generación de ideas de negocios, el planteamiento del inicio de la empresa y mecanismos de apoyo en Costa Rica. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica

- Londoño, S.(4 de octubre de 2016). Cosechas y el éxito de una franquicia que gana espacio en Colombia.El Tiempo.Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/jugos-cosechas-el-secreto-del-negocio-saludable-500780>
- López, J.(9 de agosto de 2015). La gastronomía fitness, un negocio por conquistar. La República.Recuperado de <https://www.larepublica.co/consumo/la-gastronomia-fitness-un-negocio-por-conquistar-2286956>
- Los 'Food Trucks' de Barranquilla crecen con sus dueños unidos. (11 de diciembre de 2016). El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/colombia/barranquilla/negocio-de-food-trucks-esta-en-auge-en-barranquilla-43128>
- Lozano, R. (11 de septiembre de 2016). Crece apetito por los alimentos saludables. El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/aumenta-demanda-por-alimentos-saludables-35579>
- Martin, M.(26 de junio de 2017). Porter's Five Forces: Analyzing the Competition. Business News Daily. Recuperado de <https://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>
- Mideplan.(julio de 2009). Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo. Recuperado de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
- Ministerio de Agricultura. (2017). Cifras Sectoriales: 2017 junio Fresa [Presentación en Power Point].Recuperado de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Fresa/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/Cifras%20Sectoriales%20-%202017%20Junio%20Fresa.pptx>
- Moncayo, C.(24 de octubre de 2016). Así ha evolucionado el IVA en Colombia. Recuperado de

<https://www.incp.org.co/asi-ha-evolucionado-el-iva-en-colombia/>

Montaño, L.(15 de agosto de 2017). ¿Por qué cierran los restaurantes en Colombia?.

Recuperado de <https://revistalabarra.com/ediciones/ed-94-top-100-las-empresas-exitosas-la-hospitalidad/cierran-los-restaurantes-en-colombia/>

Montoya, A. (2010). Administración de compras: quien compra bien, vende bien. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Naghi, M. (1984). Metodología de la investigación en administración, contaduría y economía. México: Limusa.

Nielsen.(21 de junio de 2014). Consumo de saludables se sigue afianzando en las compras de los consumidores latinoamericanos. Recuperado de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/saludables.html>

Osterwalder, A. y Pigneur,Y. (s.f.). Business Model Generation. Recuperado de http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf

Passport. (febrero 2015).Juice in Colombia. Euromonitor International .

Passport. (abril 2015). Health and Wellness in Colombia. Euromonitor International.

Pereira, F.; Osorio, F.; Medina, L.; Vesga, R.; Quiroga, L.;Restrepo, J.; Varela, R., y Soler, J. (2012). Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2518>

Plan de Negocios: Revisión de Literatura de diversos autores y elección del enfoque de Investigación (s.f.) . Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/varela_b_r/capitulo2.pdf

Presidencia de la República de Colombia. (16 de junio de 1971). Artículo 35 [Título III] Código de Comercio. [Decreto 410 de 1971]. DO:33.339.

Presidencia de la República. (16 de junio de 1971). Artículo 37 [Título III]. Código de Comercio. [Decreto 410, 1971]. DO:33.339

Presidencia de la República de Colombia. (30 de marzo de 1989). Artículo 12 [Título Preliminar]. El Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales. [Decreto 624, 1989]. DO: 38.756.

Prieto, A., Martínez, M., Rincón, Y. y Carbonell, D.(julio de 2007). La importancia de la posventa en la mezcla de mercadeo actual. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/7/Art3.pdf>

Procolombia. (2016). El mundo invierte en Colombia: inversión en el sector hortofrutícola. Recuperado de http://inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR_HORTOFRUTICOLA_2016.pdf

Por medio del cual se implementa los carros comida o foodtrucks en Colombia. [Foodtrucks en Colombia].(s.f.). Congreso Visible. Recuperado de <http://congresovisible.org/proyectos-de-ley/por-medio-del-cual-se/8413/>

Porter, M.(1991). Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Recuperado de [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

Ristovska, k. (2013). Resources: base for competitiveness. Economic Development, Ekonomiski Razvoj, (3), 235-242.

Rodríguez, E.(2005). Metodología de la investigación. Recuperado de

http://books.google.com.co/books?id=r4yrEW9Jhe0C&printsec=frontcover&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Rodríguez, M. (18 de diciembre de 2017). Consumo de frutas y verduras: Beneficios y retos.

Recuperado de

<http://www.alimentoshoy.acta.org.co/index.php/hoy/article/download/457/372>

Ruiz, J.(5 de mayo de 1999). La cadena de Valor. Madrid, España: IE Business Publishing.

Sección I: De los Estados Financieros.(s.f.). Normas de Información Financiera. Recuperado de

<https://nif.com.co/decreto-2649-1993/estados-financieros>

Secretaría de Recreación y Deporte. (s.f.). Localidades: Chapinero. Recuperado de

<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/localidades/chapinero>

Secretaría Distrital de Hacienda (s.f.). Impuestos. Recuperado de

<http://www.shd.gov.co/shd/contribuyentes>

Scheel, A. (1986). Estructura organizacional (pp. 1-46). En Control de alimentos y bebidas.

Bogotá, D.C.

Sistema de Información de Precios y Abastecimiento del Sector Agropecuario[SIPSA] .(11 de

mayo de 2018). Boletín Semanal: Precios Mayoristas. Recuperado de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Sem_05may__11may__2018.pdf

Sisto, V.(2012). Teoría(s) Organizacional (es) Postmoderna(s) y la Gest (ac) ión del sujeto

Postmoderno. Recuperado de [http://www.psiucv.cl/wp-](http://www.psiucv.cl/wp-content/uploads/2012/11/vsc1de12.pdf)

[content/uploads/2012/11/vsc1de12.pdf](http://www.psiucv.cl/wp-content/uploads/2012/11/vsc1de12.pdf)

Smoothie Statistics: smoothie consumption and statistics. (2012). Smoothie Statistics Report

2012 Edition. Recuperado de <http://www.smoothiestatistics.com>

“Smoothies”, batidos cremosos y naturales.(22 de agosto de 2014). El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14422997>

Suvery Monkey. (s.f.). Calcular del tamaño de la muestra [Gráfico]. Recuperado de <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Top 5 Food Trucks Bogotá. (s.f.). Lure Bogotá. Recuperado de <https://www.lurebogota.com/en/top-5-food-trucks-bogota/>

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. (s.f.). Tabla de retención en la fuente de renta año 2018. Recuperado de http://www.uptc.edu.co/admon_grupo_contabilidad/info_tributaria/tablas_retencion.html

Vainrub, R.(1996). Nacimiento de una empresa: que hacer antes de fundar una nueva empresa o comprar una empresa en marcha. Caracas, Venezuela: Editorial Texto.

Varela Villegas, R. (2001). Innovación empresarial : arte y ciencia en la creación de empresas / Rodrigo Varela ; revisión técnica, Orlando Salinas Gómez. Bogotá : Pearson Educación : Prentice Hall, c2001.

Varela, R., Moreno, J., Franco, C., Gómez, L., López, S., Osorio, F., Pereira, F., Buelvas, P., Matíz, F., y García, G. (Marzo 2017). Actividad Empresarial Colombiana. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/317929591_Actividad_Empresarial_Colombiana_Reporte_GEM_Colombia_20162017

Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. A. (2007). Calidad y servicio : conceptos y herramientas / Martha Elena Vargas Quiñones, Luz Ángela Aldana de Vega. Bogotá, D.C. : Ecoe Ediciones : Universidad de la Sabana, 2007.

Vega, C. (24 de febrero de 2017). "Food trucks": buen negocio, pero falta la regulación. El Espectador. Recuperado de <https://www.elspectador.com/economia/food-trucks-buen-negocio-pero-falta-la-regulacion-articulo-681680>

7. Figuras



Figura 1. Foto de Go Green. Tomada por: María Camila García.



Figura 2. Foto de Flup! Frutería y Heladería . Tomada por: María Camila García.



Figura 3. Foto de CheckIn. Tomada por: María Camila García.



Figura 4. Foto de la carta de CheckIn. Tomada por: Maria Camila García.



Figura 5. Foto de Gokéla Restaurante.Tomada por: María Camila García.



Figura 6. Pantallazo carta de Gokéla (Gokéla, s.f.).



*Figura 7.*Foto de Ziu Crepería.Tomada por: María Camila García.



Figura 8. Foto de Freshii.Tomada por: María Camila García.



Figura 9. Foto de Healthy Food Gourmet.Tomada por: María Camila García.



Figura 10. Foto de la carta de Healthy Food Gourmet.Tomada por: María Camila García.

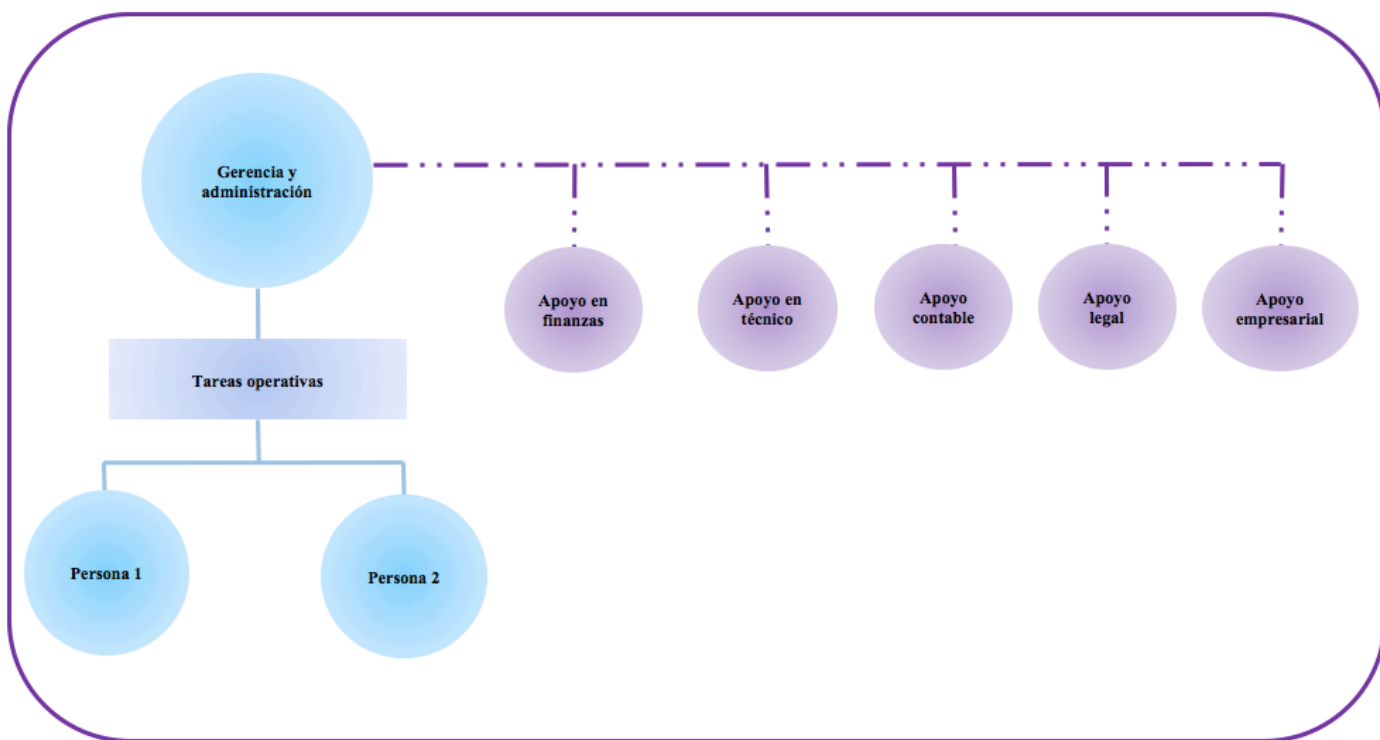


Figura 27. Organigrama de la idea de negocios. Elaboración propia.

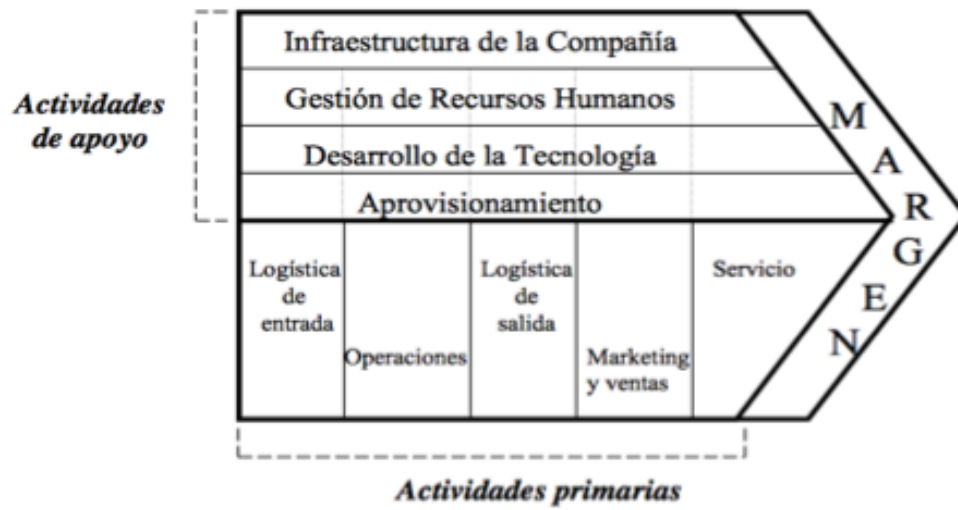


Figura 33. Cadena de Valor propuesta por Michael Porter. Tomada de Ruiz, 1999.

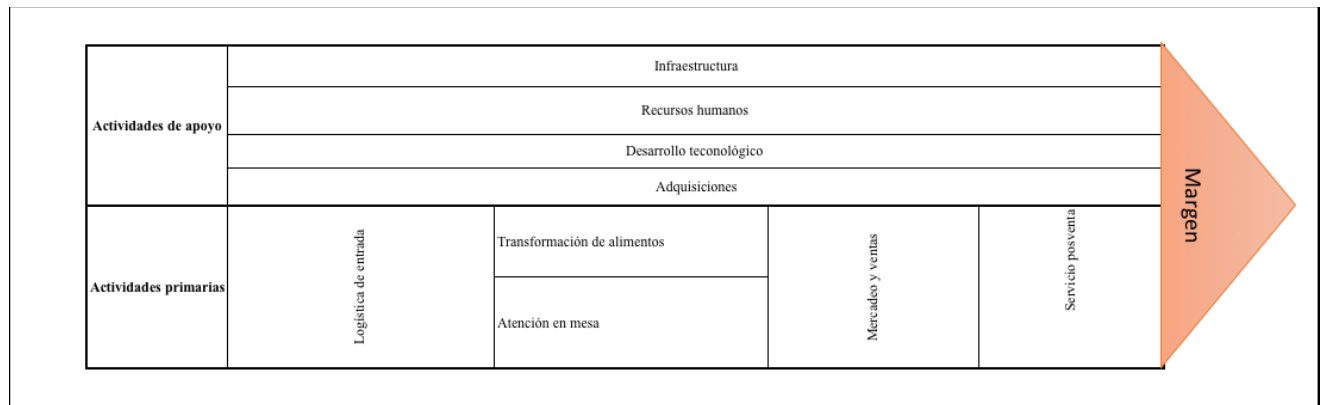





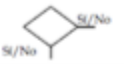


Figura 34. Ejemplo genérico de una cadena de valor aplicado a restaurantes. Adaptado del diagrama provisto por Daniel García.

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.




Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Figura 40. Pantallazo de la simbología propuesta por la American National Standard Institute (ANSI) para la elaboración de Diagramas de Flujo. Tomado de Mideplan,2009, p.9.

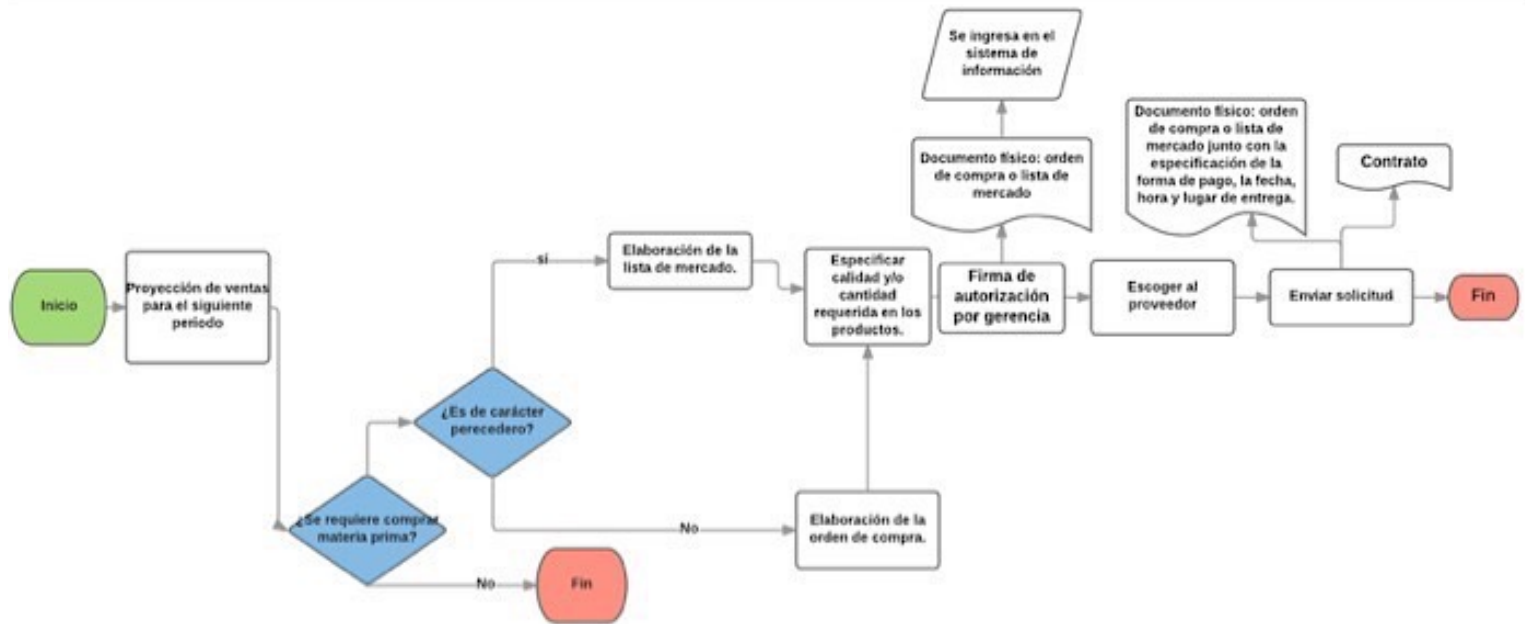


Figura 41. Diagrama de flujo del proceso de compras. Elaboración propia.

ORDEN DE COMPRA			
Orden de Compra No.	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Fecha de elaboración	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Proveedor	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Fecha de entrega	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Código	Producto	Descripción	Cantidad
Pago (Crédito o al contado)	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
Plazo del pago	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Elaborado por	<input style="width: 90%;" type="text"/>
		Autorización	<input style="width: 90%;" type="text"/>

Figura 42. Formato para la orden de compra del negocio. Elaboración propia.

LISTA DE MERCADO			
Lista de mercado No.	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Fecha de elaboración	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Proveedor	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Fecha de entrega	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Código	Producto	Descripción	Cantidad
Pago (Crédito o al contado)	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
Plazo del pago	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Elaborado por	<input style="width: 90%;" type="text"/>
		Autorización	<input style="width: 90%;" type="text"/>

Figura 43. Formato para la lista de mercado del negocio. Elaboración propia.

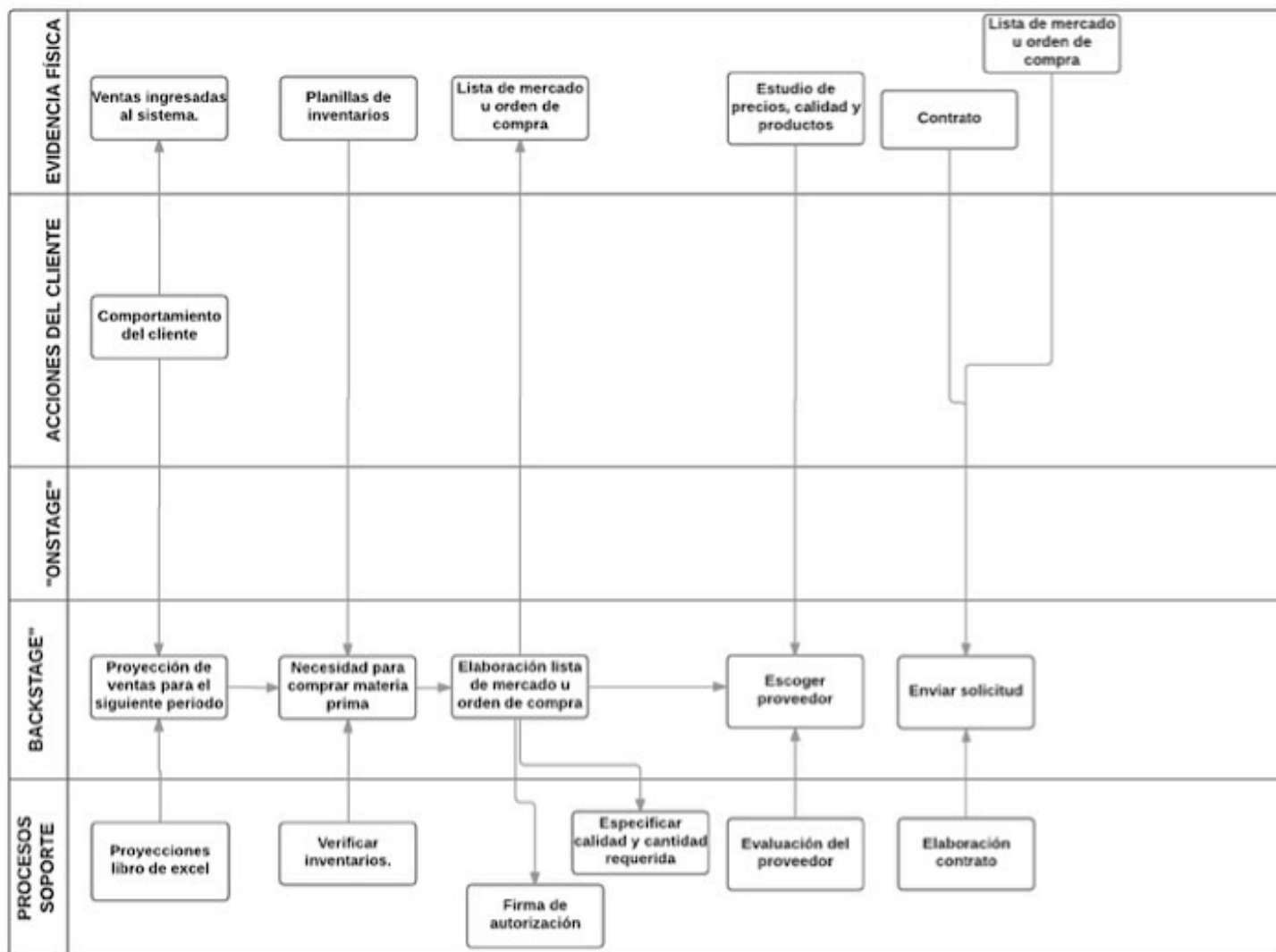


Figura 44. Blueprint del proceso de compras. Elaboración propia

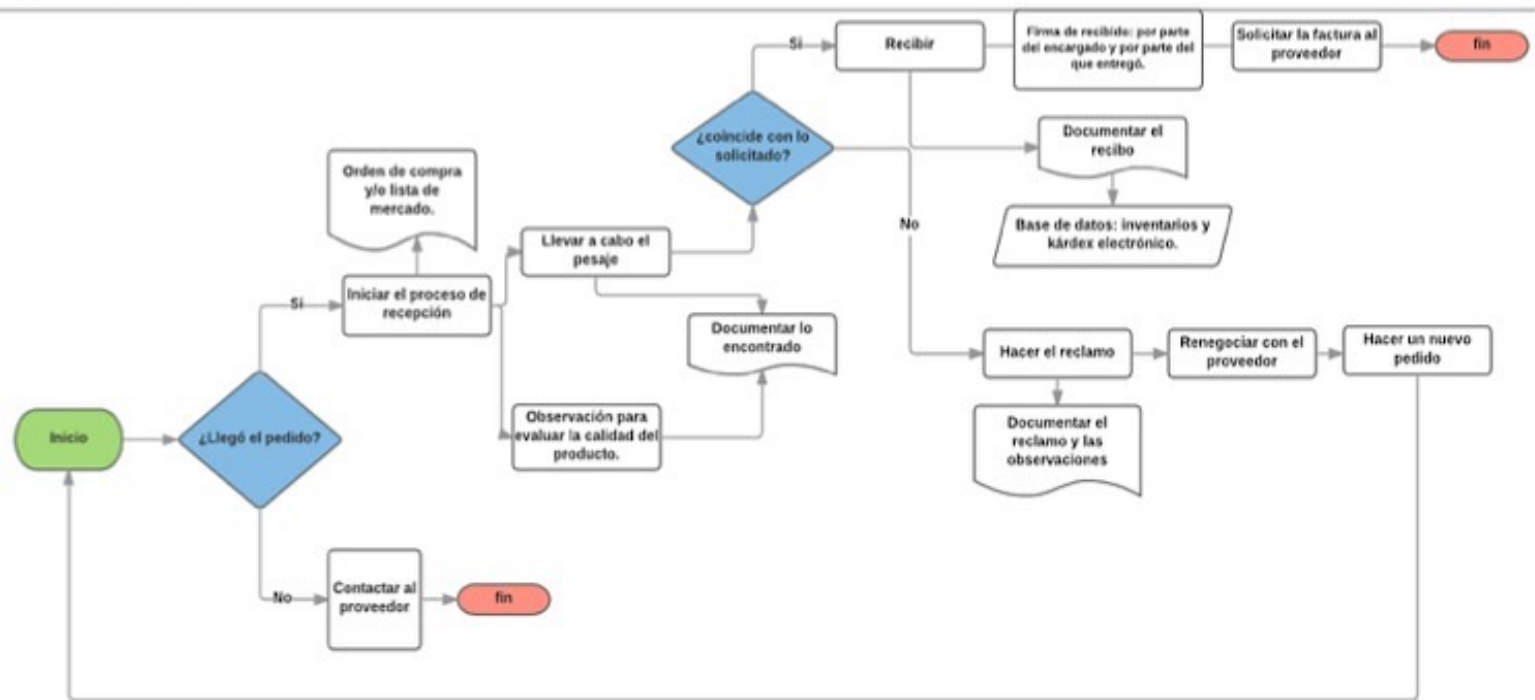


Figura 45. Diagrama de flujo del proceso de recepción de materia prima. Elaboración propia.

RECIBO MATERIA PRIMA:

Formato No. Fecha de solicitud

Proveedor Fecha de entrega

Código	Producto solicitado	Descripción	Cantidad solicitada	Cantidad recibida	Observaciones

Pago (Crédito o al contado)

Plazo del pago Recibido por

Provisto por

Figura 46. Formato para la recepción de materia prima. Elaboración propia.

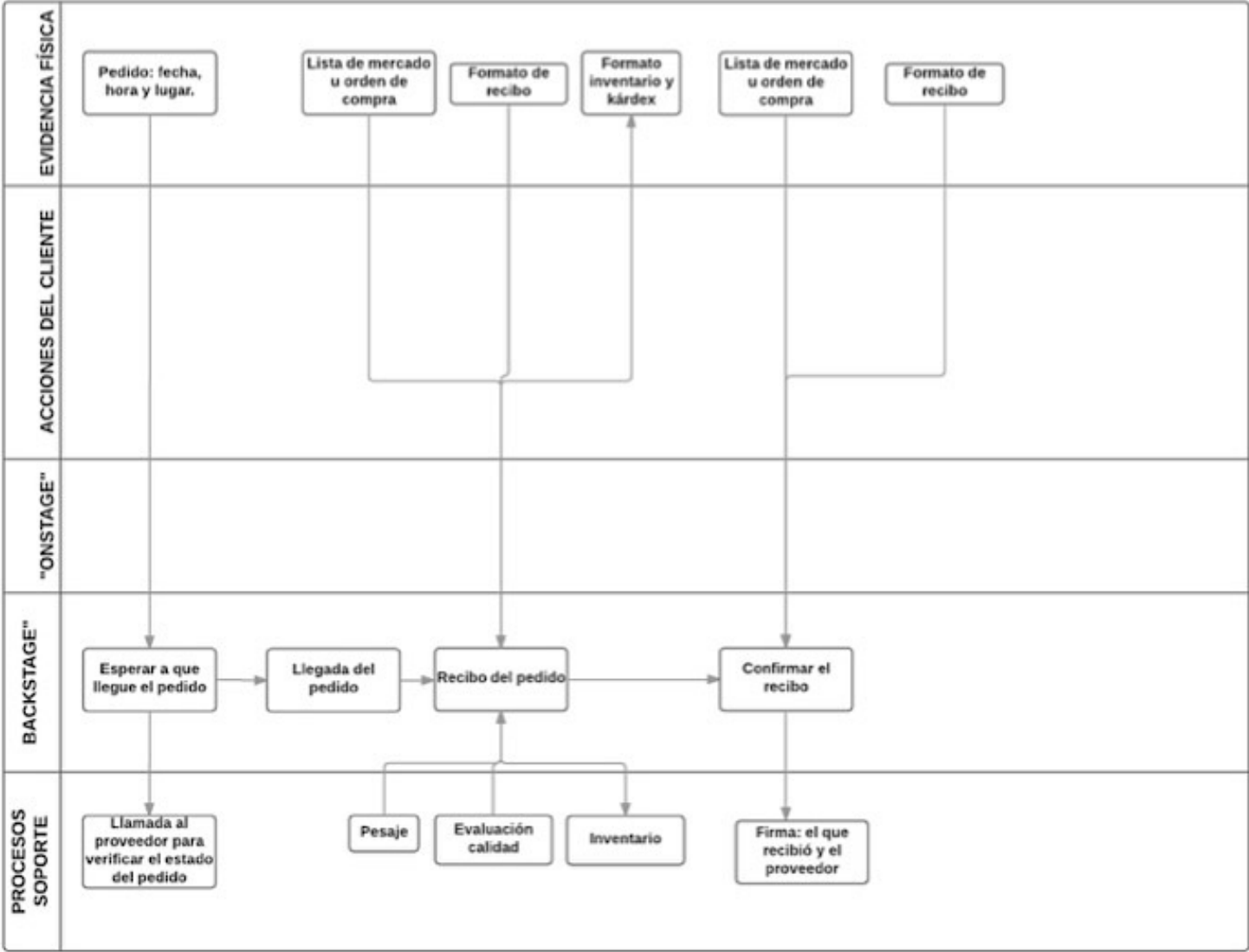


Figura 47. Blueprint del proceso de recepción de materia prima. Elaboración propia

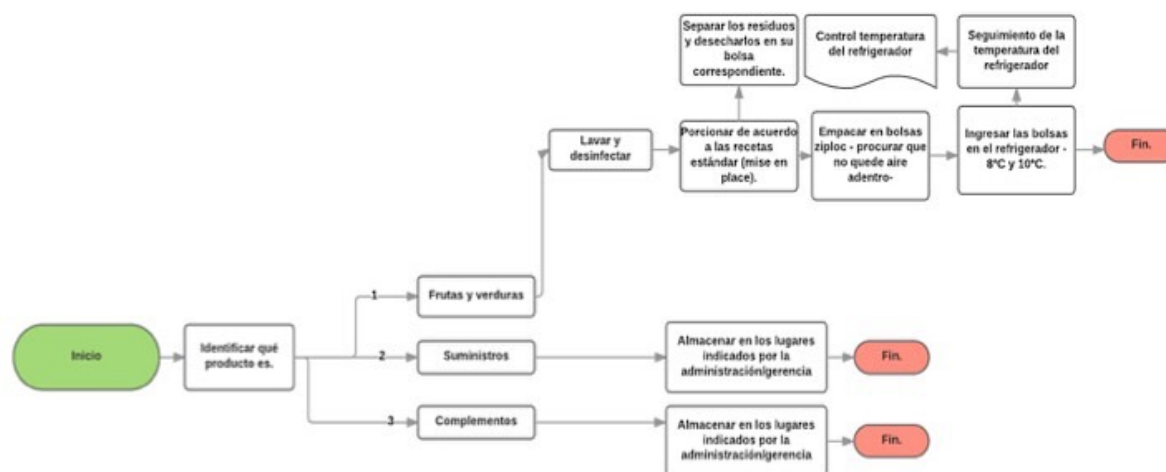


Figura 48. Diagrama de flujo del proceso de almacenamiento. Elaboración propia.

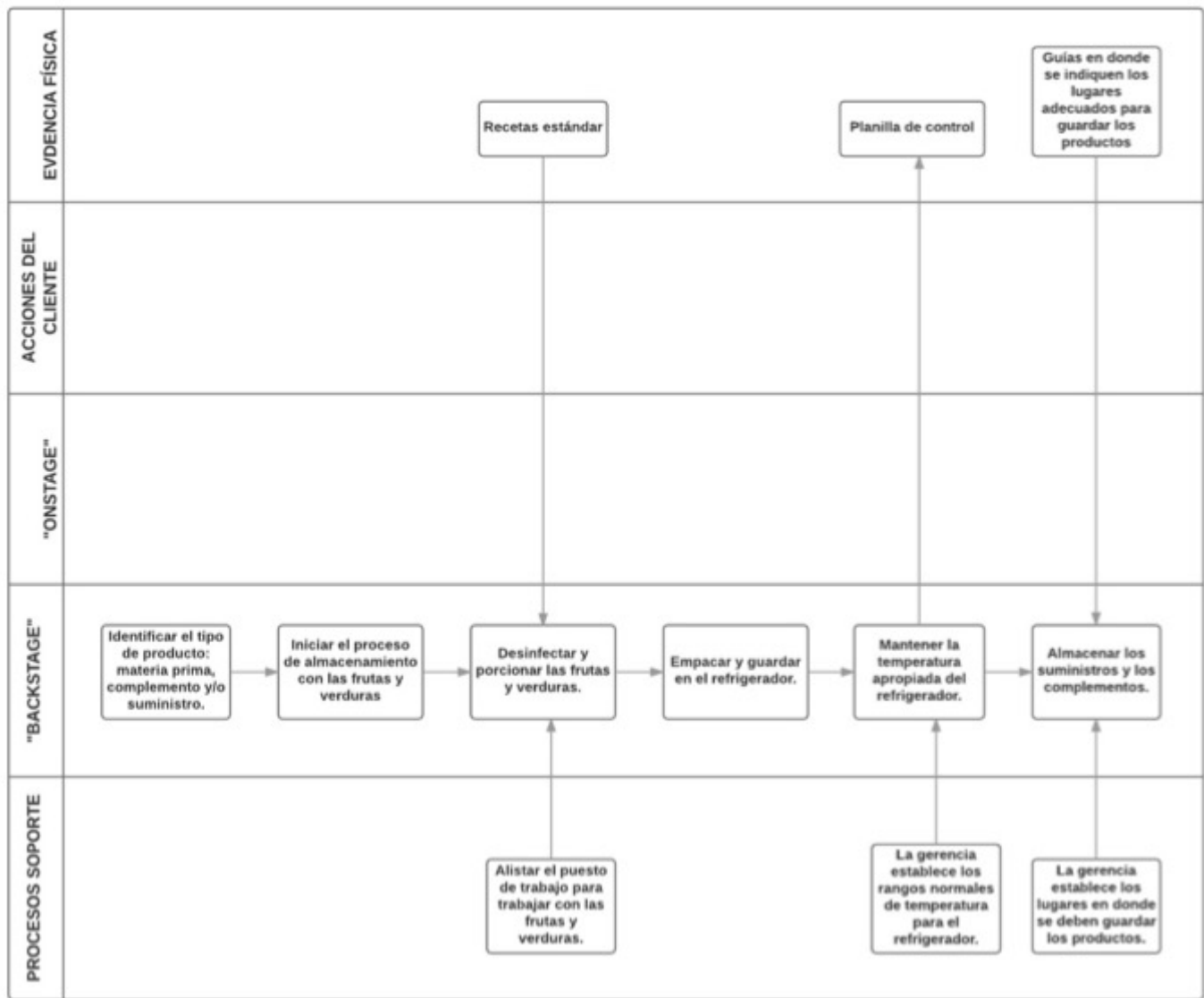


Figura 49. Blueprint del proceso de almacenamiento. Elaboración propia.

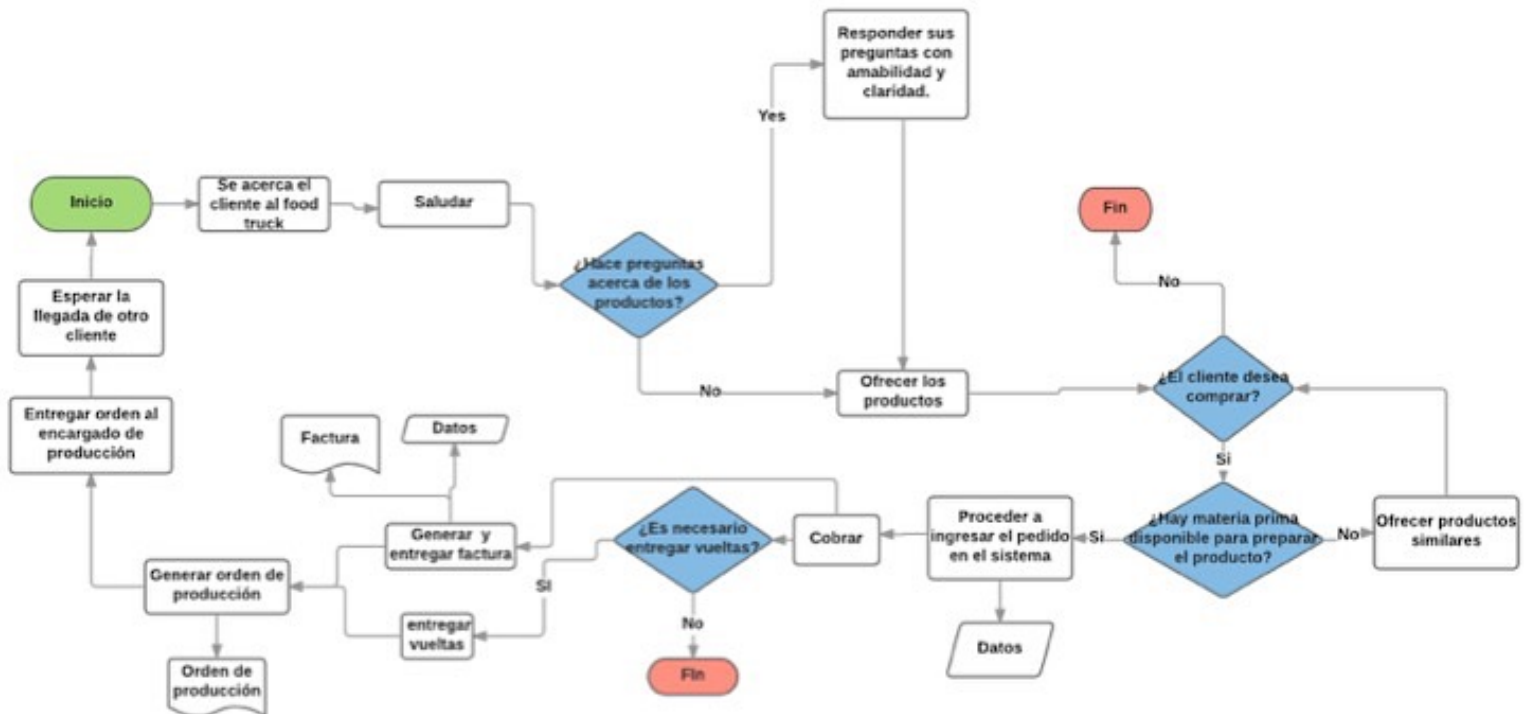


Figura 50. Diagrama de flujo del proceso de ventas. Elaboración propia.

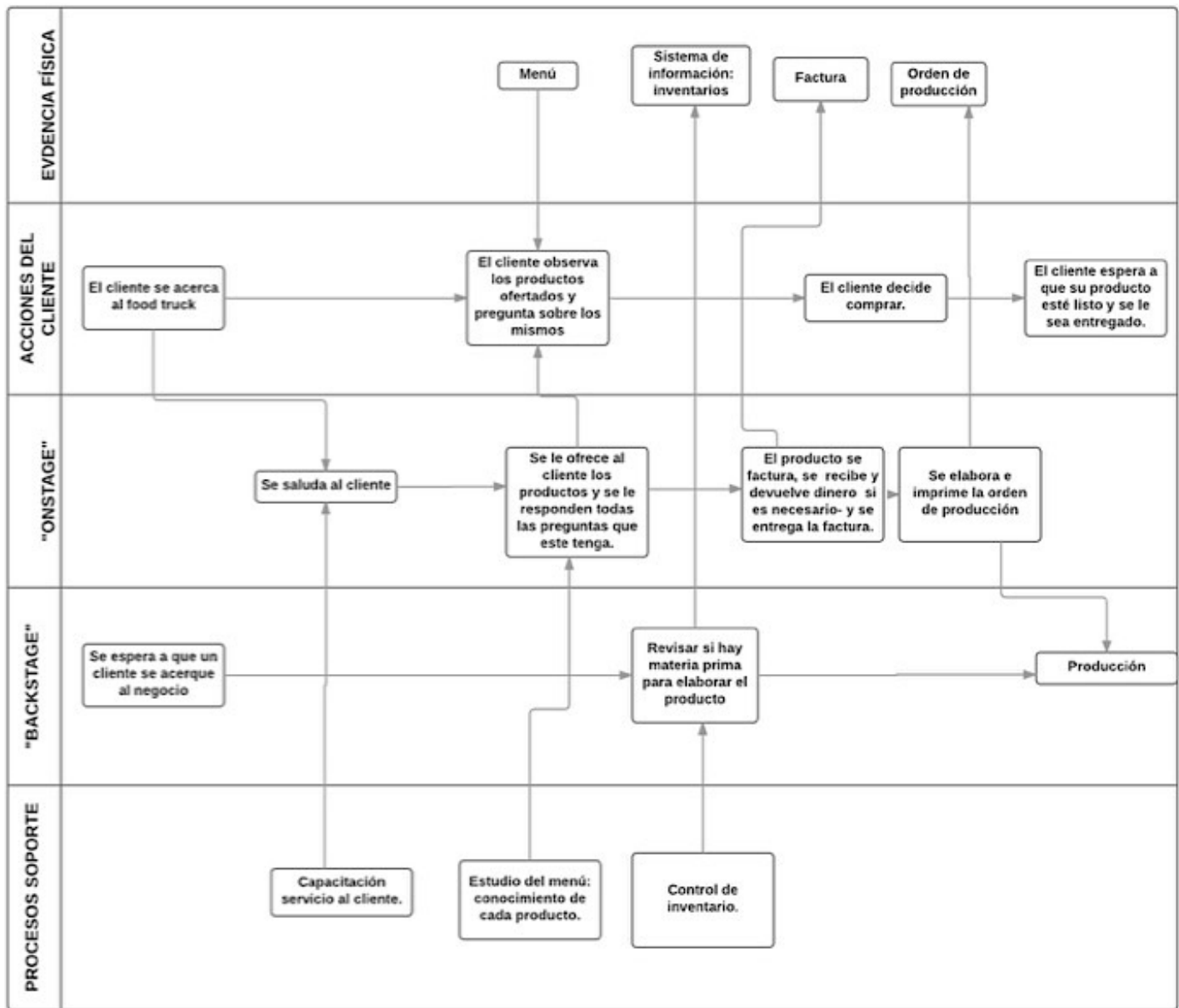


Figura 51. Blueprint del proceso de ventas. Elaboración propia.

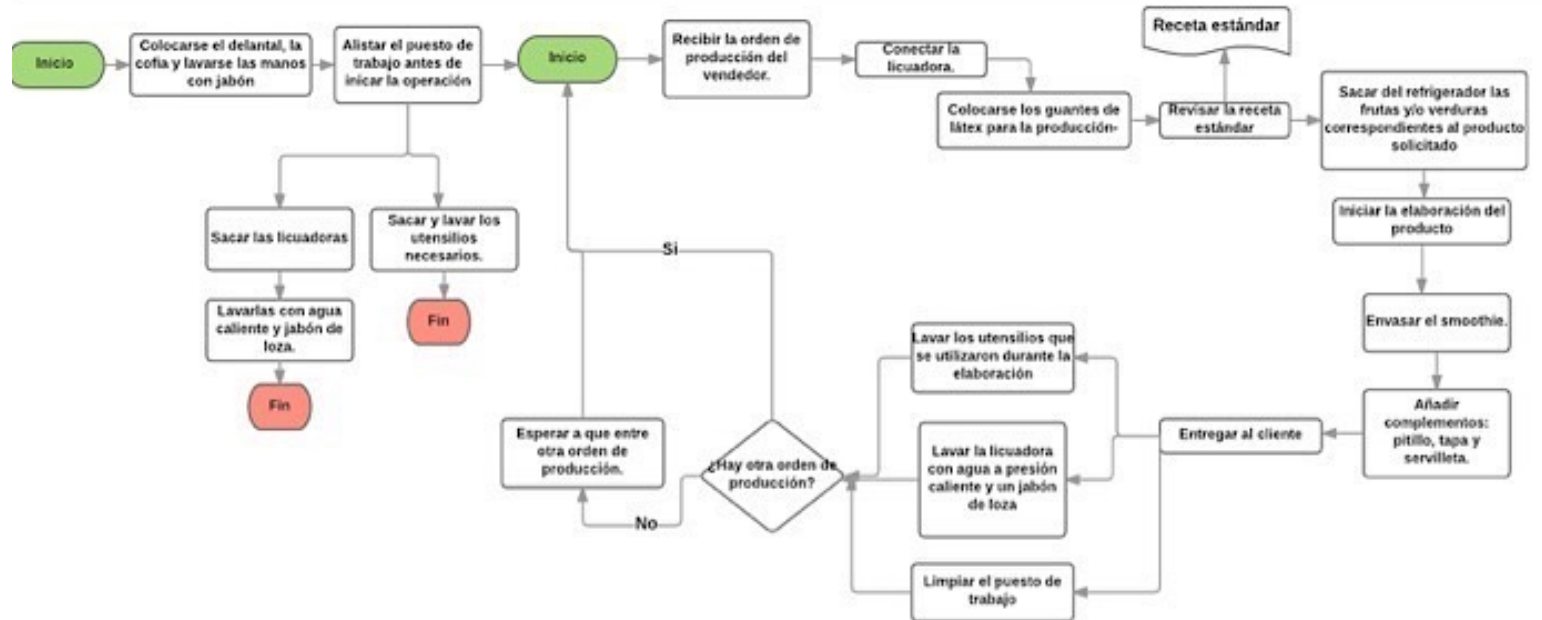


Figura 52. Diagrama de flujo del proceso de producción. Elaboración propia.

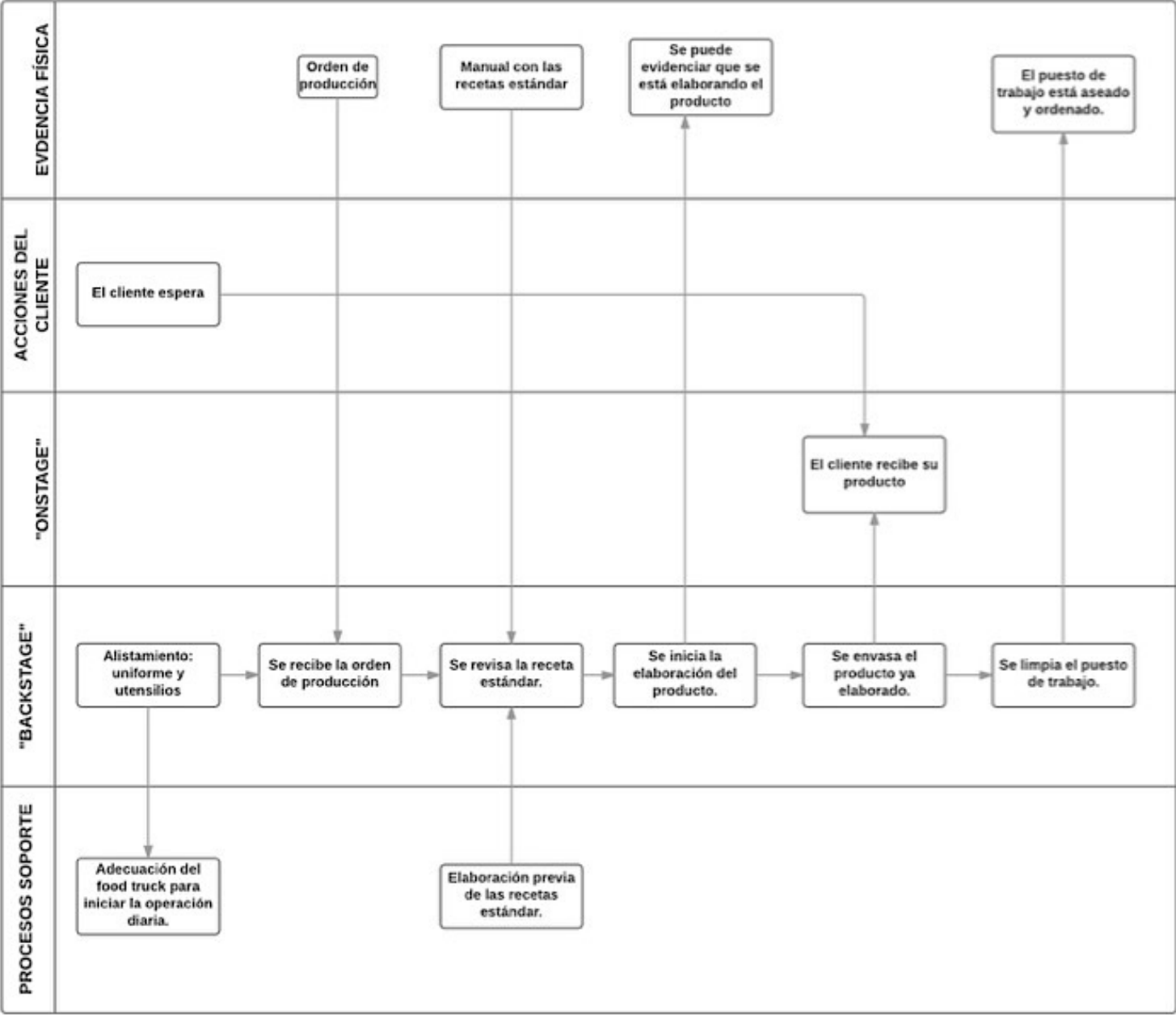


Figura 53.Blueprint del proceso de producción. Elaboración propia.

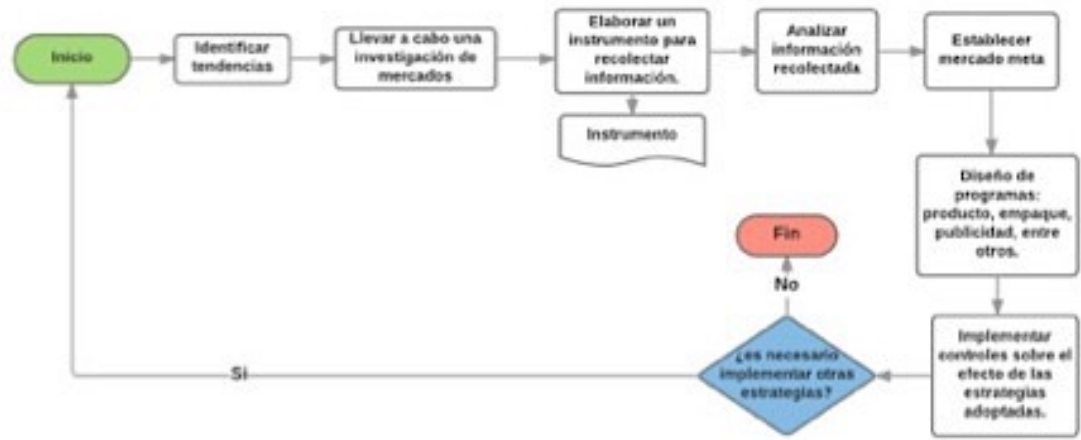


Figura 54. Diagrama de flujo del proceso de mercadeo y ventas. Elaboración propia.

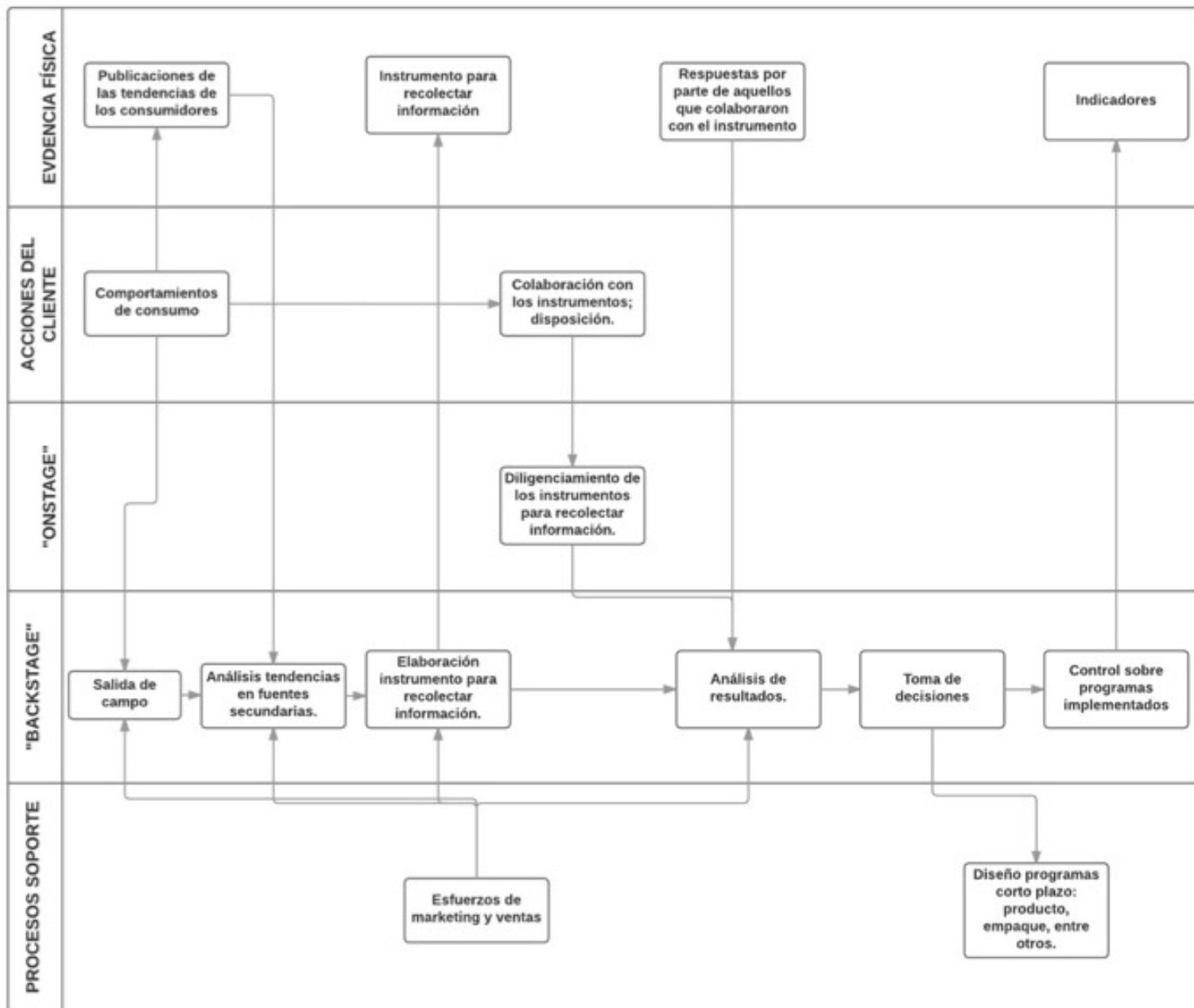


Figura 55: Blueprint del proceso de mercadeo y ventas. Elaboración propia.

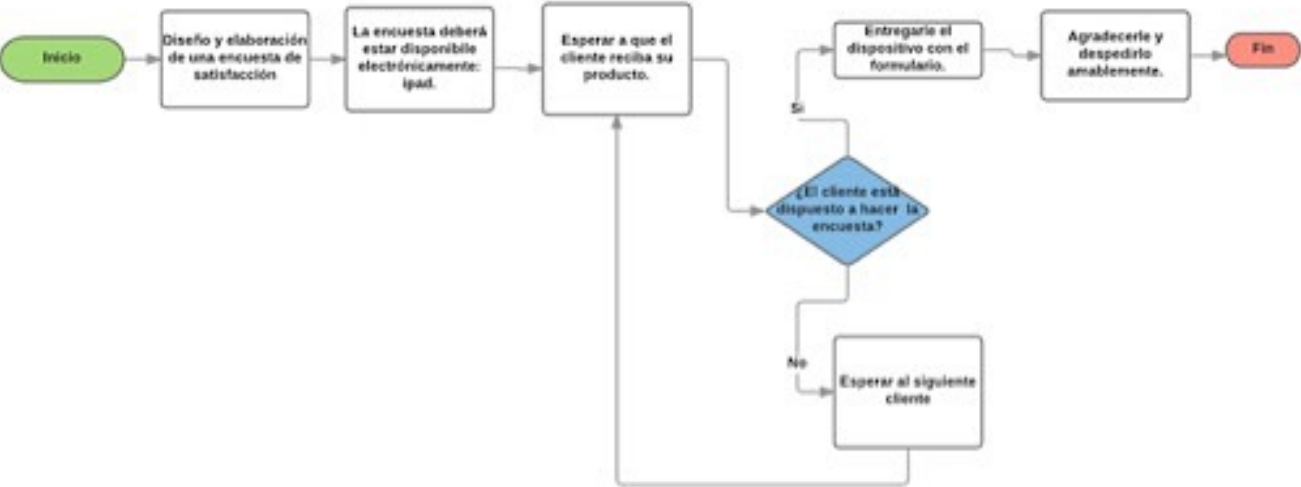


Figura 56. Diagrama de flujo del proceso de servicio posventa. Elaboración propia.

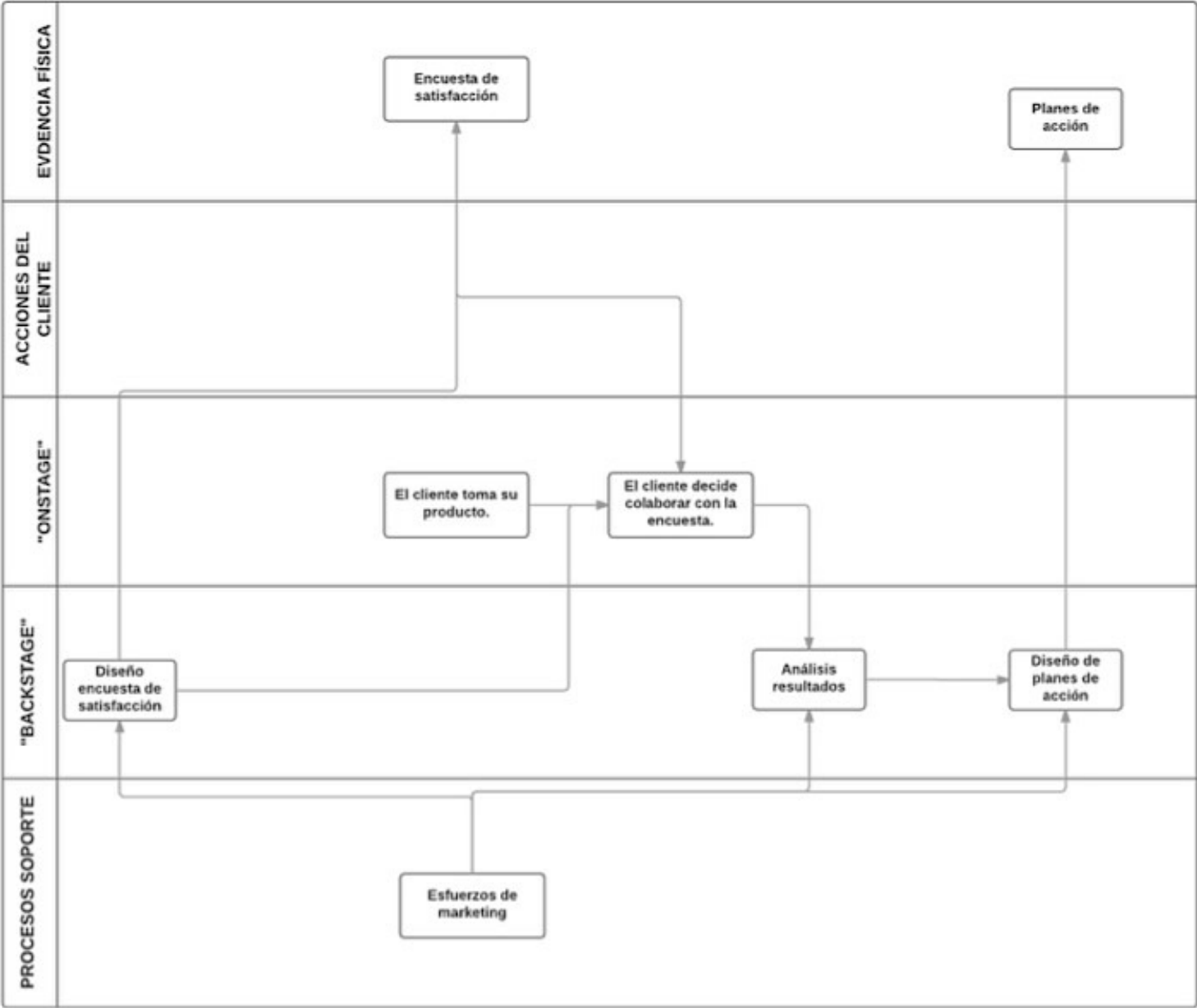


Figura 57. Blueprint del proceso de servicio posventa. Elaboración propia.

8. Anexos

Anexo 1. Encuesta aplicada a 60 personas para definir las características del mercado.

Elaboración propia

Plan de negocios para la creación de un restaurante móvil de bebidas	
Proyecto de Grado	
Universidad Externado de Colombia	
Instrumento No: _____	
1). Edad:	8) Si su respuesta anterior fue positiva ¿Dónde los compra?
a) 15 – 20 años d) 30-40 años	a) Restaurantes
b) 20 – 25 años e) 40-50 años	b) Locales especializados en jugos. ¿Cuál? _____
c) 25- 30 años f) 50-60 años	c) En un puesto de la calle
2.) Género:	d) Otro: _____.
a) Femenino	9) ¿De cuáles frutas usted suele pedir sus batidos?
b) Masculino	(opción múltiple)?
3). Ocupación:	a) Fresa f) Maracuyá
a) Estudia c) Los dos anteriores	b) Limón g) Naranja
b) Trabaja d) Otro: _____	c) Banano h) Mandarina
4). Último nivel de educación:	d) Mora i) Otros
a) Primaria d) Posgrado	e) Mango
b) Bachillerato e) Maestría	10) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida hecha a base de frutas (de 250 ml)?
c) Pregrado f) Doctorado	a) De 2,000 a 5,000 cop.
5). Lugar de residencia:	b) De 5,000 a 8,000 cop.
a) Usaquén.	c) De 8,000 a 11,000 cop.
b) Suba.	d) De 11,000 a 14,000 cop.
c) Chapinero.	e) De 14.000 a 17.000 cop
d) Teusaquillo.	11) ¿Cómo se enteró de nuevos establecimientos gastronómicos?
e) Otro: _____	a) Redes sociales. ¿Cuáles? _____
6). Estrato:	b) Voz a voz.
a) 1 d) 4	c) Caminando.
b) 2 e) 5	d) Otra (s): _____.
c) 3 f) 6	12) Cuando sale a comer (desayuno, almuerzo o cena)
7) ¿Con qué frecuencia consume batidos de fruta?	¿Qué zonas frecuenta? (múltiple respuesta).
a) Siempre.	a) Usaquén d) Parque de la 93
b) Casi siempre.	b) Zona T e) Centro de Bogotá
c) De vez en cuando.	c) Zona G f) Otra (s): _____
d) Nunca.	
Eso es todo, ¡Gracias y que tenga un excelente día!	

